

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Л.І. Скібіцька,  
О.М. Скібіцький**

# МЕНЕДЖМЕНТ

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів*



Київ – 2007

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.290-2я73

С 42

Рецензенти:

**М.Д. Виноградський** — доктор екон. наук, професор, академік Академії економічних наук НАНУ.

**Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М.**

**С 42 Менеджмент.** Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 416 с.

ISBN 966-364-382-X

У навчальному посібнику висвітлюються питання сучасної теорії та практики менеджменту, зарубіжний досвід управління організаціями в умовах ринкової економіки.

Призначений для студентів та викладачів економічних спеціальностей, керівників і фахівців підприємств.

ISBN 966-364-382-X

© Скібіцька Л.І.,

Скібіцький О.М., 2007

© Центр учбової літератури, 2007

# ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>8</b>
<b>1. СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>14</b>
1.1. Поняття про менеджмент і управління .....	14
1.2. Основні категорії менеджменту .....	14
1.3. Основні закони управління .....	18
1.4. Підприємництво як об'єкт управління .....	19
1.5. Менеджмент як вид діяльності .....	21
1.6. Типи і види управління .....	25
1.7. Методи дослідження у менеджменті .....	27
<b>2. ВИНИКНЕННЯ ТА ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ШКОЛ МЕНЕДЖМЕНТІ .....</b>	<b>30</b>
2.1. Зародження світової управлінської думки .....	30
2.2. Управлінська думка часів феодалізму .....	33
2.3. Передфаза .....	34
2.4. Школа наукового управління .....	36
2.5. Класична школа (школа «адміністративно-бюрократичного» підходу) ....	39
2.6. Школа руху за гуманні стосунки (школа людських відносин) .....	40
2.7. Школа наук поведінки (біхевіористська школа) .....	42
2.8. Сучасна фаза .....	43
2.9. Витоки та джерела вивчення управлінської думки в Україні .....	46
<b>3. УПРАВЛІННЯ ЯК ПРОЦЕС, ЩО РОЗВИВАЄТЬСЯ .....</b>	<b>53</b>
3.1. Поняття про систему управління та її складові .....	53
3.2. Зміст і логіка розвитку управління .....	58
3.3. Загальні принципи розвитку управління .....	61
3.4. Логічна схема розвитку управління .....	63
<b>4. ЗАГАЛЬНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ УПРАВЛІННЯ. ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>65</b>
4.1. Закономірності управління .....	65
4.2. Поняття про принцип управління .....	69
4.3. Принципи наукового управління Ф.Тейлора .....	71
4.4. Принципи організації виробництва Г.Форда .....	72
4.5. Принципи адміністративного управління А.Файоля .....	72

4.6. Принципи продуктивності Г.Емерсона .....	74
4.7. Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика .....	75
<b>5. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>83</b>
5.1. Поняття про організацію як відкриту систему .....	83
5.2. Макро- та мікросередовище організацій .....	95
5.3. Основні функції організацій та їх види .....	96
5.4. Загальні риси формальної організації та її внутрішнє і зовнішнє середовище .....	99
5.5. Оцінювання факторів зовнішнього середовища організації .....	101
5.6. Правові основи менеджменту організацій .....	103
<b>6. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ВИРОБНИЧА СИСТЕМА .....</b>	<b>105</b>
6.1. Характерні прикмети і властивості підприємства як виробничої системи .....	105
6.2. Порядок реєстрації та ліквідації підприємств .....	107
6.3. Класифікація підприємств .....	109
6.4. Виробнича структура підприємства .....	114
6.5. Види підприємств, які можуть діяти в Україні .....	118
6.6. Організаційні особливості створення нового підприємства в Україні ...	121
<b>7. СТРУКТУРА ТА ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ .....</b>	<b>126</b>
7.1. Організаційні типи виробництва .....	126
7.2. Методи організації виробництва .....	131
7.3. Суспільні форми організації виробництва .....	133
<b>8. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРИНЦИПИ ЇХ ФОРМУВАННЯ .....</b>	<b>137</b>
8.1. Поняття про структуру організації та організаційну структуру управління .....	137
8.2. Типи організаційних структур управління .....	138
8.3. Основні принципи формування організаційних структур управління ..	143
8.4. Розробка маршрутної технології виконання управлінських функцій і проектування організаційного процесу .....	145
8.5. Удосконалення роботи з формування організаційних структур .....	152
<b>9. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ .....</b>	<b>157</b>
9.1. Організація взаємодії як функція менеджменту .....	157
9.2. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень .....	164

<b>10. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>172</b>
10.1. Основні положення планування .....	172
10.2. Планування на макро- та мікрорівні .....	176
10.2.1. Макрорівень .....	176
10.2.2. Мікрорівень. Прогнозування розвитку підприємств .....	179
10.3. Принципи планування .....	180
10.3.1. Основні принципи .....	180
10.3.2. Специфічні принципи .....	182
10.4. Види планування .....	184
10.4.1. Перспективне планування .....	184
10.4.2. Система поточного (оперативного) планування .....	184
10.5. Методологічні та методичні основи планування .....	189
10.5.1. Методи планування .....	189
10.5.2. Характеристика окремих методів прогнозування розвитку підприємств (організацій) .....	192
10.6. Поняття про «Систему планів компанії» .....	195
10.7. Особливості вітчизняного планування .....	197
<b>11. КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ .....</b>	<b>198</b>
11.1. Поняття про комунікації .....	198
11.2. Комунікаційний процес та його види .....	201
11.3. Шляхи вдосконалення міжособових та організаційних комунікацій .....	202
<b>12. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>208</b>
12.1. Сутність мотивації та її роль у менеджменті .....	208
12.2. Характеристика змістовних теорій мотивацій .....	210
12.3. Процесуальні теорії мотивації .....	214
12.4. Методи та система мотивації праці .....	216
12.6. Заходи щодо забезпечення власної мотивації до життя і роботи ...	217
<b>13. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>219</b>
13.1. Сутність, види та основні завдання контролю .....	219
13.2. Процес контролю та його зміст .....	221
13.3. Шляхи підвищення ефективності контролю .....	223
<b>14. СИСТЕМА МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>226</b>
14.1. Сутність, роль та класифікація методів менеджменту .....	226
14.2. Економічні методи менеджменту та механізм застосування їх ...	227
14.3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту .....	231
14.4. Соціально-психологічні методи менеджменту .....	236
14.4.1. Види соціально-психологічних методів .....	236

14.4.2. Характеристика психологічних методів і способів їх впливу ...	239
14.4.3. Способи соціально-психологічних досліджень .....	240
14.4.4. Соціальне планування як ефективний психологічний метод управління .....	241
<b>15. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....</b>	<b>243</b>
15.1. Суть та особливості управлінських рішень .....	243
15.2. Класифікація рішень .....	248
15.3. Методи прийняття рішень .....	250
15.4. Технологія прийняття управлінських рішень .....	253
15.5. Причини прийняття невдалих рішень .....	257
<b>16. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>259</b>
16.1. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту і типи інформації .....	259
16.2. Види інформації, які застосовуються у менеджменті .....	264
16.3. Використання інформації в основних функціях менеджменту ...	273
16.4. Постановка та реструктуризація управлінського обліку в організації .....	276
16.4.1. Управлінський облік у системі управління організацією ...	276
16.4.2. Елементи системи управлінського обліку .....	277
16.4.3. Процес постановки управлінського обліку .....	279
16.5. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків .....	281
16.6. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту .....	285
16.6.1. Система здійснення угод і операцій .....	285
16.6.2. Управлінські інформаційні системи .....	287
16.6.3. Системи підтримки рішень .....	287
16.6.4. Системи, що ґрунтуються на знаннях, та експертні системи ...	288
16.6.5. Побудова інформаційних систем .....	289
16.6.6. Розробка (добробка, переробка) систем користувачем .....	292
<b>17. КЕРІВНИЦТВО, СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ТА ЛІДЕРСТВО .....</b>	<b>294</b>
17.1. Поняття та загальна характеристика керівництва .....	294
17.2. Теорії лідерства .....	301
17.3. Стили управління та їхня характеристика .....	303
<b>18. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЯ ...</b>	<b>306</b>
18.1. Особливості управлінської праці .....	306
18.2. Еволюція вимог до менеджерів .....	310

18.3. Характеристика сучасного менеджера .....	314
18.4. Організація особистої праці менеджера .....	328
18.5. Основні напрями удосконалення організації праці та оцінювання діяльності менеджера .....	341
<b>19. КУЛЬТУРА, ЕТИКА ТА МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>343</b>
19.1. Поняття про культуру та мистецтво управління .....	343
19.2. Роль культури менеджменту та її основні функції .....	347
19.3. Складові культури управління та їхня характеристика .....	348
19.4. Концепція організаційної культури .....	351
19.5. Управлінська етика та її складові .....	353
<b>20. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА .....</b>	<b>355</b>
20.1. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури ..	355
20.2. Основні принципи і типи корпоративної культури .....	357
20.3. Фірмові стандарти як частина корпоративної культури .....	363
20.4. Компоненти корпоративної культури .....	365
20.5. Стадії розвитку корпоративної культури .....	369
<b>21. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ .....</b>	<b>373</b>
21.1. Сутність та різновиди конфліктів .....	373
21.2. Причини виникнення конфлікту .....	376
21.3. Технологія управління конфліктами .....	378
21.4. Управління стресами .....	384
<b>22. ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ .....</b>	<b>388</b>
22.1. Об'єкт, суб'єкт і завдання управління персоналом .....	388
22.2. Персонал організації .....	389
22.3. Кадрова політика .....	392
22.4. Відмінності в системах управління персоналом залежно від моделі ринку праці .....	397
22.5. Нормативно-правова база менеджменту персоналу .....	404
22.6. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу .....	406
22.7. Інформаційна база менеджменту персоналу .....	407
22.8. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу .....	409
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>412</b>

## ВСТУП

В Україні відбуваються глибокі економічні зміни, відбувається докорінне руйнування колишнього механізму управління економікою, його заміна ринковими методами господарювання. Розвиток економіки на сучасному етапі визначається і характеризується перехідними явищами і процесами, що пов'язано з відмовленням від адміністративної системи керування і вибором ринкової системи. Об'єктивні труднощі пов'язані з руйнуванням однієї системи управління і незавершеністю, фрагментарністю побудови іншої. Ці складності загострюються суб'єктивними причинами, спричиненими відсутністю чітко виробленої стратегії й тактики переходу від державної економіки до ринкової, нерозробленістю проблеми безкорупційного роздержавлення підприємств. Тому набувають актуальності проблеми адаптації і розвиток усіх систем підприємства, виживаності підприємства, гнучкості його реакції на зміни зовнішніх факторів.

Україна, що стала на шлях реформ, зіштовхується з безліччю проблем. Одна з них — непрофесіоналізм у сфері управління, переважання некваліфікованих керівників усіх рівнів. Ринкова економіка орієнтує фірми на задоволення попиту і потреб ринку, на запити конкретних споживачів та організацію виробництва тільки тих видів продукції, що користуються попитом і можуть принести підприємству необхідний для розвитку прибуток.

Ринок характерний постійним прагненням до підвищення ефективності виробництва, припускає прийняття рішень тими, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності підприємства і його підрозділів; потребує постійних коригувань цілей і програм підприємства.

У нинішніх умовах для ефективного функціонування підприємства на ринку необхідно керувати дією не тільки внутрішніх, а й зовнішніх щодо підприємства факторів. Зміни в зовнішньому середовищі досить значні, тому керівникам підприємств доводиться враховувати їхній вплив, оскільки кожне підприємство так чи інакше залежить від зовнішнього світу щодо постачання ресурсів,



енергії, кадрів, а також попиту споживачів і кон'юнктури ринку. Від керівника, менеджера залежить виживання підприємства. Тому менеджер зобов'язаний уміти виявляти основні фактори, що впливають на його організацію. Він покликаний знайти і запропонувати найраціональніші способи реагування на зовнішній вплив ризику, зумовлений невизначеністю зовнішнього середовища. Чим більше тут неясностей, тим більший ризик, тим суужніше приймати ефективні рішення. Ризик є невід'ємним атрибутом ринкової діяльності. В міру розвитку ринкових відносин посилюється конкуренція. Щоб вижити в цих умовах, потрібно зважитися на впровадження технічних та інших нововведень, на сміливі, нестандартні дії, а це підсилює ризик. Доводиться змиритися з неминучістю ризику, навчитися прогнозувати його, оцінювати і не переходити за припустимі межі.

Сучасний менеджмент — це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінських рішень, у тому числі й у фінансовій сфері. Як тільки менеджмент почне відставати від реальних потреб ринкової обстановки, він перестає відповідати пропонованим вимогам. Управлінські рішення, що розроблені одним підприємством і добре себе в ньому зарекомендували, можуть виявитися не тільки марними, але навіть небезпечними для іншого. Багатоваріантність рішень і ходів менеджменту, гнучкість і неординарність господарських комбінацій, унікальний характер кожного управлінського рішення в конкретній специфічній ситуації є основою керування. Тому в діяльності менеджерів натиск доводиться робити не на стандартні рішення, а на здатність швидко й правильно оцінити господарську ситуацію і знайти єдино можливий у даному положенні підхід, що і є в конкретних умовах оптимальним. Для менеджменту в даний час є характерним:

- широка господарська самостійність, що забезпечує волю прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати функціонування підприємства на ринку;
- постійне коригування цілей і програм залежно від стану ринку, змін у зовнішньому середовищі;
- орієнтація на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності підприємства;
- оцінювання керування в цілому тільки на підставі реально досягнутих кінцевих результатів;

- використання сучасної інформаційної бази для різноманітних розрахунків під час прийняття управлінських рішень;
- проведення глибокого економічного аналізу кожного управлінського рішення;
- здатність розумно ризикувати і керувати ризиком.

Менеджмент — інтеграційний процес планування, організації, мотивації та контролю, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації всіх галузей економіки та управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення, координуючи діяльність працівників.

Управлінська праця — праця непродуктивна, участь у створенні матеріальних благ відбувається не прямо, а опосередковано, через працю інших осіб. Продуктом управлінської праці є рішення, а не товари та послуги.

У процесі управління його суб'єкти вирішують найрізноманітніші проблеми — організаційні, економічні, технічні, соціально-психологічні, правові тощо. Це розмаїття також є важливою особливістю праці менеджера.

Менеджер повинен бути підготовлений до управлінської діяльності у відповідній галузі на підприємствах, в установах та організаціях усіх форм власності та різної організаційно-правової форми і *знати*:

- основи загальнотеоретичних дисциплін в обсязі, необхідному для успішного опанування методами економічного і системного аналізу у сфері менеджменту і проведення досліджень зі спеціальності;
- дисципліни загальноекономічного циклу і спеціальні, що розглядають закономірності, особливості, сучасний стан і основні тенденції розвитку економіки;
- стан і розвиток сучасної менеджерської діяльності на внутрішньому і світовому ринках;
- стан і розвиток ринку трудових ресурсів;
- тенденції та перспективи розвитку підприємств різних форм власності та організаційно-правових форм;
- напрями інноваційної та інвестиційної політики;
- особливості управління підприємством різних організаційно-правових видів та форм власності;
- стратегічні цілі й тактичні прийоми функціонування підприємств;

- основні напрями маркетингових досліджень ринку;
- специфіку проведення посередницьких операцій при здійсненні комерційної діяльності;
- методику визначення економічної ефективності управлінської діяльності фірми.

Крім фундаментальних та загальнотеоретичних знань у обсязі, необхідному для вирішення завдань управління, знань з дисциплін економічного циклу, менеджер мусить мати спеціальні *знання* з проблем:

- теорії організації, загальних функцій та методів менеджменту;
- процесу прийняття управлінського рішення та його інформаційного забезпечення;
- керівництва та лідерства; групової динаміки;
- психології та етики ділового спілкування;
- процесу управління підприємством та його ефективності;
- управління персоналом;
- дослідження ринків та споживачів, прогнозування, товарної політики;
- маркетингового планування, цінової та торгової політики;
- формування попиту та стимулювання збуту;
- рекламної та зовнішньоекономічної діяльності;
- фінансової політики, грошового обігу, кредиту;
- бухгалтерського обліку;
- соціальної відповідальності за ринкову діяльність підприємства.

На *основі знань* про умови та фактори конкурентоспроможного функціонування в умовах ринкових відносин, методології аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні, розуміння взаємозв'язку елементів внутрішнього та факторів зовнішнього середовища менеджер повинен *вміти*:

- розробляти і проводити стратегічну й тактичну політику підприємства в конкурентному середовищі;
- організувати та координувати колективну працю з виробництва товарів та надання послуг; забезпечувати ефективне узгоджене використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів;
- організувати та планувати, здійснювати поточний контроль та координацію діяльності, делегувати повноваження; добирати виконавців і розподіляти обов'язки, інструкувати;

- впроваджувати ефективні технології виробництва та обслуговування;
- контролювати додержання технології виробництва та обслуговування, охорони праці та техніки безпеки; захищати довкілля від забруднення;
- здійснювати управління інноваційними процесами, спонукати працівників до творчої діяльності, підтримувати нові ідеї;
- організовувати маркетингові дослідження, аналізувати стан і динаміку попиту, формувати попит та стимулювати збут; вести рекламну та консультаційну роботу;
- забезпечувати необхідний рівень якості товарів та послуг; здійснювати комерційні операції та забезпечувати матеріально-технічне постачання і товарорух, укладати та реалізовувати контракти;
- координувати зовнішньоекономічну діяльність;
- розробляти варіанти управлінських рішень, обґрунтовувати оптимальний вибір (виходячи з критеріїв соціально-економічної ефективності та екологічної безпеки) та забезпечувати контроль за виконанням; вести діловодство;
- володіти навичками пошуку, збирання і використання інформації, використовувати інформаційні технології менеджменту, економіко-математичні моделі та методи; працювати на комп'ютерах та іншій оргтехніці;
- практично використовувати навички раціональної організації управлінської праці;
- спрямовувати діяльність колективу на захист інтересів України при здійсненні комерційної діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- захищати права споживачів;
- вирішувати питання добору, оцінювання, наймання, виховання, розвитку та звільнення кадрів, концентрувати зусилля на безперервному підвищенні якості роботи персоналу;
- використовувати методи наукової організації праці та оргпроекування, ефективні системи мотивації та оплати праці;
- вирішувати конфліктні ситуації в колективі та здійснювати профілактику конфліктів;
- формувати організаційну культуру бізнесу на підприємстві;

- формувати у працівників підприємства науковий світогляд і сприйняття духовних цінностей;
- забезпечувати соціальний захист працівників;
- оцінювати виробничо-економічний потенціал організації, планувати та прогнозувати діяльність організації чи підрозділу; розраховувати обсяги діяльності та динаміку розвитку;
- оцінювати дані статистичної звітності та бухгалтерського обліку з основних господарських операцій;
- працювати з банками та іншими кредитно-фінансовими установами; контролювати всі види розрахунків;
- забезпечувати ризикозахищеність та конкурентоспроможність діяльності підприємства;
- вільно володіти державною, однією іноземною мовою, а також уміти користуватися однією із слов'янських мов у своїй професійній діяльності.

# 1. СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Поняття про менеджмент і управління.
- 1.2. Основні категорії менеджменту.
- 1.3. Основні закони управління.
- 1.4. Підприємництво як об'єкт управління.
- 1.5. Менеджмент як вид діяльності.
- 1.6. Типи і види управління.
- 1.7. Методи дослідження у менеджменті.

## 1.1. Поняття про менеджмент і управління

У спрощеному розумінні *менеджмент* — це уміння домагатися поставлених цілей, використовувати працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент українською — «управління» — функція, вид діяльності щодо керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях. Менеджмент — це також галузь знання, що допомагає здійснювати цю функцію. Нарешті, менеджмент як збірне від менеджерів — це певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління.

Поняття «менеджмент» широко трактується у світовій літературі з управління. Наприклад, в Оксфордському словнику англійської мови термін «менеджмент» визначається як засіб (манера) спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, особливого роду вміння й адміністративні навички, орган управління, адміністративна одиниця. В одному з російських словників іноземних слів «менеджмент» перекладається як управління виробництвом, сукупність принципів, методів, засобів і форм управління з метою підвищення ефективності виробництва та його прибутковості. У спеціалізованій літературі цей термін трактується ще багатосторонніше. Між різними варіантами немає протиріч. Вони взаємодоповнюють, конкретизують один одного. Завдяки цьому можна краще

з'ясувати сутність та зміст менеджменту, зробити правильний висновок щодо необхідності його вивчення.

Термін **«менеджмент»** походить від англ. *manage* і означає «керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою».

Іноді під менеджментом також розуміють самостійний вид професійної діяльності, що спрямована на досягнення певної мети.

Значимість менеджменту була особливо ясно усвідомлена в тридцять роки ХХ ст. Уже тоді стало очевидним, що діяльність ця перетворилася на професію, галузь знань — на самостійну дисципліну, а соціальний шар — на дуже впливову суспільну силу. Роль цієї зростаючої суспільної сили змусила заговорити про «революцію менеджерів», коли з'явилися корпорації-гіганти, що володіють величезним економічним, виробничим, науково-технічним потенціалом, порівняним за потужністю з цілими державами. Найбільші корпорації, банки становлять стрижень економічної і політичної сили великих націй. Від них залежать уряди, багато хто з них мають транснаціональний характер, простягаючи свої виробничі, сервісні, розподільні, інформаційні мережі по усьому світу.

У культурі розвинутих капіталістичних країн поняття менеджмент дуже часто стоїть поруч із поняттям бізнес. Бізнес — це діяльність, спрямована на одержання прибутку створенням і реалізацією визначеної продукції або послуг. «Управління бізнесом» (*business management*) — це керування комерційними, господарськими організаціями. Термін «менеджмент» застосовується до будь-яких типів організацій, але якщо мова йде про державні органи будь-якого рівня, доцільніше використовувати термін «*public administration*» — «державне управління».

Говорячи про «менеджмент», американці, по перше, майже завжди мають на увазі фігуру «менеджера» — людини, суб'єкта управління, що діє в деякій організації. У більш загальному розумінні вони застосовують термін «адміністрація», що більше відбиває знеособлену систему управління. По-друге, коли говорять «менеджер», то, за великим рахунком, мають на увазі професійного керуючого, який усвідомлює, що він представник особливої професії, а не просто інженер або економіст, що займається управлінням. До того ж менеджер — це людина, що пройшла, як правило, спеціальну підготовку.

Отже, **управління** — це складний процес, який включає цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей.

Існує вужче поняття: **управління** — це усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої він упорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи живої і неживої природи, техніки.

Поняття «управління» має розширене значення, тому що використовується не тільки для умов ринку, а й у керуванні некомерційними підприємствами чи будь-якими іншими технічними, соціальними, біологічними абстрактними системами. При цьому процеси управління технічними системами становлять предмет вивчення технічних наук, біологічними системами — біологічних наук, а соціальними системами — соціальних наук. У широкому розумінні управління становить функцію організованих систем різної природи, яка забезпечує зберігання їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програми і цілей.

Таким чином, термін «управління» в українській мові має багато тлумачень, тому зручно застосовувати термін «менеджмент». Він вужчий і означає господарське керування. Але надалі будемо користуватися обома термінами.

## 1.2. Основні категорії менеджменту

До основних категорій менеджменту належать поняття організації, процесу і функцій управління, рівнів управління, принципів і методів менеджменту, стилів та культури керівництва (лідерства), комунікації, управління колективом (групою) тощо.

Таким чином, *менеджмент є складовим елементом управління* і порівняно з ним охоплює порівняно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їх реалізація, надання різних послуг споживачам у рамках певної організації, яка діє в ринкових умовах.

Для досягнення цієї мети у менеджменті застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на соціальні системи (людей).

Поняття менеджменту:



- 1) наука і практика керування;
- 2) організація керування усередині фірми;
- 3) процес прийняття управлінських рішень.

Під науковими основами управління розуміється система наукових знань, що складає теоретичну базу практики керування. Термін «організація управління» являє собою вид діяльності до керівництва людьми (керування персоналом). Процес прийняття рішень часто стає самостійною сферою діяльності спеціалізованих підрозділів.

*Принципи та методи менеджменту* – це правила та способи управління діяльністю організації.

*Предметом менеджменту* є вивчення законів і закономірностей цілеспрямованої діяльності організацій, відносин у процесі управління.

Принциповим є питання про те чи відноситься ця галузь знань до науки.

Для виділення менеджменту в самостійну науку необхідно:

- 1) наявність самостійного об'єкта дослідження (управлінські відносини);
- 2) самостійні, специфічні методи дослідження (у менеджменту використовуються загальноекономічні методики).

На тлі загального уявлення про менеджмент можна дати узагальнену характеристику менеджера: це керівник, керуючий, що займає постійну посаду і наділений повноваженнями в сфері прийняття рішень з конкретних видів діяльності, що функціонує в ринковій економіці.

Застосовується до:

- 1) керівників підприємства в цілому або його підрозділів;
- 2) організаторів будь-яких робіт у рамках окремих підрозділів або програмно-цільових груп;
- 3) до адміністратора будь-якого рівня управління, що організує роботу.

Порівняно з управлінням менеджмент охоплює порівняно вужчу сферу, яка включає до свого складу соціально-економічні системи (підприємства), метою яких є виробництво товарів і надання різних послуг, тобто йдеться про управління підприємством.

Управління соціально-економічною системою (підприємством) може бути представлене в єдності двох підсистем: суб'єкта та об'єкта управління.

*Об'єкт управління* – частина навколишнього середовища, персонал фірми, інші елементи, на які спрямовані конкретні управлінські процеси.

На систему управління впливає також навколишнє середовище – через входи і виходи системи управління (рис. 1.1).

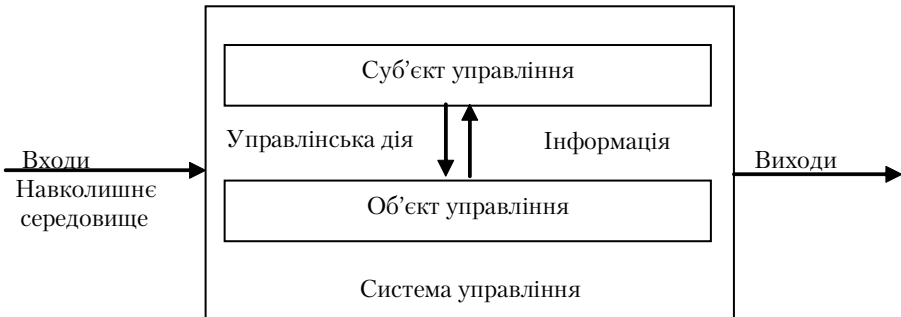


Рис. 1.1. Схема управлінських зв'язків у системі управління

*Суб'єкт управління* – керівник, група осіб, підрозділ, які здійснюють управління. Від суб'єкта управління до об'єкта надходить потік командної інформації. Інформаційний потік до суб'єкта управління містить дані про стан об'єкта управління, про виконання одержаних раніше команд.

Наразі переосмислення таких основних економічних понять як власність, підприємництво, ринок. Необхідно приймати рішення ще недавно невластиві і незвичні для нашого суспільства.

### 1.3. Основні закони управління

До загальних законів управління належать:

- закон спеціалізації управління;
- закон інтеграції управління;
- закон необхідної і достатньої централізації управління;
- закон демократизації управління;
- закон раціонального використання часу.

*Закон спеціалізації управління* акцентує увагу на тому, що при багатофункціональній системі управління виникає необхідність у

розподілі певних функцій та повноважень, здійснюваних окремими людьми та трудовим колективом.

*Закон інтеграції управління.* Інтеграція — це об'єднання окремих розрізнених, спеціалізованих дій до загального процесу функціонування і розвитку управління. Цей закон, як і перший, має об'єктивний характер, тобто на практиці управління не може здійснюватися без об'єднання, координації діяльності багатьох робітників.

*Закон необхідної і достатньої централізації управління* на практиці проявляється як закон оптимального сполучення централізації і децентралізації. Він передбачає, з одного боку, централізоване, сконцентроване управління, тобто реалізацію процесу управління за вертикаллю, з іншого — передумовлює необхідність передачі деяких повноважень управління на нижчий щабель ієрархії.

*Закон демократизації управління* передбачає участь виконавців у процесі, наприклад, шляхом передачі їм власності (у вигляді акцій чи інших цінних паперів).

*Закон раціонального використання часу* — один з найважливіших законів ринкової економіки. По суті час трансформувався в економічну категорію, цінність якої зумовлює всі сторони діяльності підприємства (швидкість обертання капіталу, адаптування до змінюваних умов тощо).

Що стосується закономірностей управління виробництвом, їх можна розподілити на дві групи: загальні, що характеризують процес управління в цілому, та локальні, які виявляються в окремих елементах системи управління (в методиці прийняття управлінських рішень, в окремих функціях управління тощо).

### **1.4. Підприємництво як об'єкт управління**

*Підприємництво* — це основний вид самостійної господарської діяльності (виробничої або комерційної), здійснюваної фізичними і юридичними особами, іменованими підприємцями, від свого імені і за свій ризик на постійній основі. Ця діяльність спрямована на досягнення наміченого результату (прибутку) шляхом найкращого використання капіталу і ресурсів економічно відособлених суб'єктів ринкового господарства, що несуть повну майнову відповідальність за результати діяльності і країни, що підкоряються правовим нормам.

Характерні риси підприємницької діяльності:

1. *Особливий вид діяльності*: визначений спосіб мислення, особливий стиль, творчість, ініціатива, новаторство, пошук нетрадиційних рішень і можливостей, постійна готовність до ризику і вишукування способів його подолання, орієнтація на інновацію.

2. *Самостійність* виявляється у виборі сфери діяльності; каналів і методів збуту; у встановленні методів оплати праці; цін і тарифів; стратегії; у розподілі прибутку і т.д.

3. Здійснюється на *постійній основі*, а не на одиничних або разових угодах. Діяльність має стабільний, систематичний характер з орієнтацією на подальший розвиток і розширення.

4. Діяльність спрямована на *досягнення комерційного успіху*. Тому це можливо тільки в ринкових умовах. Велика частина чистого доходу спрямовується не на особисте споживання, а вкладається в подальший розвиток.

5. Діяльність спрямована на *найкраще використання капіталу* — власності й іншого майна, а також фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів. Суть підприємництва полягає в тому, що в умовах ринку знаходяться можливості найкращого використання власності.

6. Підприємництво припускає *наявність економічно відособлених суб'єктів ринкового господарства*.

7. Підприємництво припускає *несення суб'єктом підприємств діяльності майнової відповідальності* за результати господарської діяльності.

Термін «підприємець» був уведений французьким економістом Рішаром Кантілоном, що жив на початку XVIII ст. З цього часу це слово означає людину, що бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства або з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг суспільству.

Підприємці — це суб'єкти господарської діяльності і, як правило, є елементами малого і середнього бізнесу.

Види підприємницької діяльності:

1. *Виробниче* підприємництво — поширюється в основному на виробництво і споживання товарів і послуг. Функція виробництва продукції і послуг є найважливішою, інші функції (збут) доповнюють головну.

2. *Комерційне* підприємництво — торгово-обмінні операції. Основа — угоди з купівлі-продажу.

3. *Фінансове підприємництво*. Тут об'єктом купівлі-продажу є гроші, валюта, цінні папери.

«Підприємець» і «менеджер» — не те саме.

*Менеджер* — управляючий справами фірми.

*Підприємець* — приватний власник, який володіє, розпоряджається капіталом фірми та привласнює результати праці.

*Підприємництво* — вид діяльності людей, які пристосовують власний або залучений капітал до виробничої або невиробничої сфери економіки з метою отримання прибутку.

Видатний підприємець не завжди стає ефективним менеджером. Знову створена організація може розпастися через погане керівництво, а не через погані ідеї. Менеджер не завжди здатний нести ризик, генерувати нові ідеї і створювати з нуля організацію. Тому він може не бути успішним підприємцем.

Під **управлінням підприємством (менеджментом)** розуміють:

- вплив на колектив, що веде до наміченої мети;
- необхідні для цього взаємозалежні заходи, організація і важелі;
- регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку;
- керівництво людьми;
- вироблення, прийняття і реалізація рішень;
- оптимальний розподіл ресурсів;
- переробка інформації тощо.

Управління діяльністю підприємства являє собою специфічний різновид трудового процесу, характеризується усіма властивими йому елементами: предметами праці (інформація), засобами праці (методи управління), самою працею (функції управління), а також його результатом (управлінські рішення).

## **1.5. Менеджмент як вид діяльності**

***Менеджмент** — це особливий вид самостійної діяльності у фірмі будь-якого напрямку діяльності, що працює в умовах ринкових відносин для забезпечення поставлених цілей при раціональному, економічному використанні матеріальних і трудових ресурсів на основі господарського й економічного механізму ринкових відносин.*

Слова «менеджер» і «менеджмент» вживалися в англійській мові ще в минулому сторіччі. Але лише в другій чверті ХХ ст. вони

поступово починають здобувати визначене значення, відповідно до якого менеджером є людина, що організує конкретну роботу, керуючись сучасними методами.

Менеджер не є автоматично керівником або входить до складу вищого керівництва підприємства. Менеджери працюють на всіх «ешелонах» керування і, за американськими поняттями, таким є людина, в завдання якої входить організація конкретної роботи в рамках визначеної кількості співробітників, що підкоряються йому.

Сучасний менеджмент — це група осіб, що здійснюють у рамках організації підприємницькі управлінські функції.

Загальне для двох термінів пов'язане з координацією спільної праці. Предметом досліджень є відносини, що виникають у процесі управління. Вони виникають у виробничому колективі для організації трудового процесу, дотримання визначеного порядку, погоджених дій.

Управлінська праця виступає як сукупна праця. Діяльність з управління може вважатися ефективною, оскільки приносить певну частину прибутку підприємницької діяльності.

В західних підприємствах розрізняють:

**Top management**, тобто вища ланка керування (генеральний директор та інші члени правління);

**Middle management** — середня ланка керування (керівники управлінь, департаментів, і самостійних відділів);

**Lover management** — нижчі ланки керування (керівники підрозділів та інших аналогічних їм підрозділів).

Менеджмент — специфічний орган функціонуючого комерційного підприємства. Якщо на Заході мова заходить про якесь підприємство, то люди мають на увазі насамперед менеджмент, тобто керівництво даного підприємства, тому що саме воно представляє підприємство в суспільстві.

Підприємство може діяти тільки через свої органи, а це означає через керівництво, або менеджмент. Будь-яке підприємство, незалежно від його правової форми, зобов'язане мати керівництво.

Визначення поняття «менеджмент» говорить про те, що менеджмент є економічним органом, який функціонує в сучасному індустріальному суспільстві.

Будь-яка дія, будь-яке рішення, прийняте менеджментом, — це захід економічного характеру. Таким чином, ефективність менеджменту і

діяльності менеджерів можна вимірювати лише за допомогою показників економічних результатів. Менеджмент — скоріше практична діяльність, ніж наука або професія, хоча він охоплює як те, так і інше.

Останнім часом через сильну конкуренцію між підприємствами різних країн і перенасиченість майже всіх західних ринків у стилі керівництва підприємством (менеджменту) відбулися істотні зміни. Якщо раніше успішним менеджером був той, хто швидше усіх реагував на зміну ситуації на ринку, то зараз гарним менеджером вважається фахівець, який для свого підприємства створює нові ринки, який не тільки пасивно реагує на зміни на ринку, а й сам змінює ринок. Не даремно говорять, що завдання менеджменту полягає в тому, щоб спочатку зробити бажане можливим, а потім і реальним.

Головне в менеджменті — ставити перед собою мету, що відповідає інтересам підприємства — *Management by objectives* («менеджмент постановкою цілей»). У цьому полягає принципова відмінність менеджерів від керівників підприємства старого стилю.

Відповідно до ще одного визначення менеджменту функція останнього полягає в тому, щоб створювати рентабельне підприємство на основі наявних людських і матеріальних ресурсів.

Підприємство повинне поставляти товари кращої якості за нижчою ціною або надавати кращі послуги, ніж послуги конкурентів. Менеджмент дозволяє підприємству бути чимось більшим, ніж сумою його окремих компонентів — капіталу і співробітників. Утім, підприємство — насамперед люди.

Звідси випливає третє визначення терміна: менеджмент — це організація роботи людей, співробітників. Люди є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві.

Фінансові кошти, капітал для здійснення нових інвестицій при створенні нового підприємства можна одержати на ринку капіталів. А знайти компетентних співробітників набагато складніше. Ще грецький філософ Платон помітив, що гарне суспільство — це більше, ніж сума його окремих частин.

Аналіз процесу управління підприємством дає змогу відокремити дві взаємопов'язані складові частини: функціонально-технологічну та організаційно-людську. Щодо функціонально-технологічного аспекту управління, то він є об'єктом вивчення таких дисциплін, як технологія, організація, маркетинг та ін.

Організаційно-людський аспект процесу управління, що є об'єктом вивчення менеджменту, виникає з потреби цілеспрямованості, узгодженості роботи членів колективу. Менеджмент можна визначити як процес впливу на колектив окремих працівників для досягнення бажаних результатів, цілей.

Слід зрозуміти, що робота менеджера охоплює різноманітні сторони виробничої діяльності людей, роботи машин, комп'ютерних пристроїв тощо.

Умовно можна розмежувати такі поняття: управління персоналом та управління матеріально-технічною базою виробництва.

Управління персоналом — діяльність, що охоплює соціально-економічні питання, економічні відносини між людьми, а також моральні, етичні, релігійні та інші питання взаємопорозуміння між робітниками. Управління матеріально-технічною базою виробництва — праця менеджерів з вироблення технічної та технологічної політики, управління постачанням і збутом, фінансами, а також ефективне використання управлінської інформації та прийняття рішень.

Менеджер, як правило, не є власником капіталу фірми, в якій він працює. Звичайно, він може володіти акціями фірми, а може й не мати їх, працюючи за наймом на посаді менеджера.

Менеджери-лідери — носії головного господарського мислення, орієнтованого на нововведення. Можна виділити такі головні риси менеджера-лідера:

- доступність для кожного працівника;
- знайомство з більшою кількістю працівників;
- приділяє увагу системам заохочення;
- відкидає кабінетний стиль керівництва, з'ясовує проблеми на місцях, бере на себе відповідальність;
- делегує повноваження виконавцям;
- провину за помилки приймає на себе, не втрачаючи часу на пошук винуватця, оскільки головне — це виправити помилку.

До складу завдань управління підприємством відносяться:

- створення умов щодо автоматизації виробництва;
- залучення до виконання робіт працівників, які мають більш високу кваліфікацію;
- формування системи високої зацікавленості співробітників фірми в досягненні наміченого результату шляхом впровадження комплексної системи заходів стимулювання й мотивації;



- контроль ефективності функціонування фірми, координація роботи всіх її підрозділів;
- вивчення спроможностей виходу на нові ринки;
- формування політики розвитку фірми;
- визначення необхідних ресурсів та забезпечення ними;
- контроль за виконанням поставлених завдань.

Підсумковою метою управління підприємством є забезпечення прибутковості або доходності через оптимальну організацію виробничого процесу, включаючи розвиток технічної бази, ефективне використання кадрового потенціалу, творчої активності та особистої зацікавленості кожного працівника.

Таким чином, менеджмент є складовим елементом управління і порівняно з ним охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їх реалізація, надання різних послуг споживачам у рамках певної організації, яка діє в ринкових умовах.

Для досягнення цієї мети у менеджменті застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на соціальні системи (людей).

Широко розповсюджене поняття менеджменту як мистецтва управління. Воно базується на тому, що господарські організації — це складні системи, на функціонування яких впливають різнобічні чинники зовнішнього й внутрішнього середовища. Тому вміння управляти таким складним механізмом потребує високої фахової підготовки.

Сьогодні менеджмент ґрунтується на наступних постулатах:

- зовнішнє середовище організації (підприємства, фірми) надзвичайно змінювальне та рухливе;
- кожний співробітник фірми — насамперед особистість, а не «інструмент» для забезпечення прибутку;
- управління — складна сфера людської діяльності, якої слід навчатися протягом життя.

### **1.6. Типи і види управління**

Управління в загальному розумінні бувають:

- 1) *технічне* управління природними і технологічними процесами;

2) *державне* управління соціально-економічним життям суспільства через різні інститути — правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади;

3) *ідеологічне* управління, що складається у впровадженні в свідомість членів суспільства концепції його розвитку, формованих різними політичними партіями й угрупованнями;

4) управління *соціальними процесами* (рух на захист світу, навколишнього середовища);

5) *господарське* управління виробничою й економічною діяльністю комерційних і некомерційних організацій, що функціонують у рамках ринкових відносин.

Будь-яка організація без менеджменту стає нежиттєздатною. Менеджмент охоплює і пронизує всі сторони діяльності підприємства і є тим середовищем, у якому здійснюється функціонування організації.

Існують такі типи управління: *цільове, лінійне, функціональне*.

Ключем до пізнання механізму управління є розуміння того, що воно слугує для одержання визначеного кінцевого результату, мети. Не знаючи механізму, для чого він призначений, ми не можемо його використовувати. Тому можна сказати, що існує *цільове управління*.

Для руху до мети необхідно вирішувати повсякденні завдання. Це досягається за допомогою *функціонального* управління. Як функції розглядаються загальні великі завдання менеджменту: планування, організація праці, координація дій, стимулювання, контроль. Виконуються функції спеціальними штатними органами: виробничий відділ, відділи маркетингу, кадрів, бухгалтерії і т.д. функціональне керування здійснюється по горизонталі.

Крім цього, необхідне *лінійне* управління. Воно здійснюється по лінії прямого підпорядкування, тобто по вертикалі: від керівника через заступників, начальників відділів до виконавців.

За критерієм часу серед видів управління розрізняють: оперативне, програмне та стратегічне. *Оперативне* (диспетчерське, ситуаційне) — традиційне управління організацією, яке базується на принципах, методах і способах управління. Це управління на досить короткий час (день, тиждень, місяць). *Програмне* управління представляє розробку програм для конкретного виробництва. Може бути програма розроблена на один місяць, півроку, до одного року.

*Стратегічне* управління — це довгостроковий, якісно визначений процес розвитку організації, який стосується сфери засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин в середині організації, а також позиції організації в зовнішньому середовищі, і який приводить до досягнення цілей організації.

Формулюючи мету, необхідно визначити терміни, характерні показники, необхідні ресурси.

Стратегічний тип керування найбільш характерний для одиничного, дрібносерійного, оптового виробництва і для створюваних або організацій, що реконструюють.

При програмному управлінні спираються на ретельну розробку конкретних завдань, визначення послідовності дій і зв'язків між ними. Даний тип застосовуємо при рішенні складних завдань виробництва з безліччю учасників (у т.ч. і зовнішніх), коли головним стає узгодження їхніх дій за часом. Програма дає можливість керувати «на ходу», виявляти «вузькі» місця, перерозподіляти ресурси.

При оперативному (ситуаційному, диспетчерському) керуванні фактор часу відіграє особливу роль, тому що необхідно приймати рішення за мінімальний проміжок часу. Цей тип характерний для устояного, відпрацьованого виробництва. Цілі ясні і рідко змінюються. Завдання полягає в усуненні несприятливих ситуацій, збоїв процесу.

### **1.7. Методи дослідження у менеджменті**

Менеджмент виявляє природу управлінської праці, з'ясовує зв'язки між причиною та наслідком, фактори й умови, за яких спільна праця людей має бути більш корисною та продуктивною. В менеджменті особливе значення надається системі знань, що дозволяє не тільки своєчасно й якісно управляти поточними справами, а й прогнозувати розвиток подій та у зв'язку з цим розробляти стратегію, ринкову політику організації.

*Предметом менеджмента* є вивчення законів і закономірностей цілеспрямованої діяльності організацій, відносин у процесі управління.

Як наукова і навчальна дисципліна менеджмент має власні предмет і методи дослідження, систему понять і категорій. Менеджмент

пов'язаний з економічними і поведінськими науками — психологією, соціологією та ін.

Науковий підхід в управлінні пов'язаний з пошуком раціональних шляхів ефективного керівництва підприємствами. Він базується на тезі про те, що в управлінні підприємствами є багато спільного, незважаючи на розбіжності в їх розмірах, технології, формі власності тощо. Наприклад, зміст управлінської діяльності у великому універсамі (заводі) і невеликому цеху (магазині) практично ідентичний: планування діяльності, організація, реалізації планів, контроль діяльності. У даному випадку розбіжності стосуються лише обсягу, масштабів управлінської діяльності.

Менеджмент як наука не дає керівникові точних рецептів, а виробляє рекомендації, які сприяють ефективній діяльності. Менеджмент поєднує елементи науки і мистецтва. Щоб стати ефективним менеджером, недостатньо вивчити теорію. Потрібно володіти талантом організатора, вміти будувати стосунки з людьми, впливати на них.

У теорії менеджменту виокремлюють чотири основні групи методів дослідження: аналіз об'єкта дослідження, моделювання, науковий експеримент, соціологічні методи.

Аналіз об'єкта виконується з використанням трьох підходів: діалектичного, конкретно-історичного, системного.

Діалектичний підхід дозволяє дослідити явища та факти у їх розвитку та взаємозв'язку, єдності та протиріччях.

Конкретно-історичний підхід полягає в дослідженні відносин управління з урахуванням впливу на них виробничих, економічних, соціальних, психологічних та інших факторів.

Системний підхід спрямований на виявлення як загальних властивостей системи (організації) у комплексі, так і її елементів, внутрішніх зв'язків.

Моделювання є поширеним загальнонауковим методом. Необхідність моделювання пов'язана з такими причинами, як складність у вирішенні реальних проблемам, неможливість проведення експерименту, неможливість спостерігати явище, яке може відбутися в майбутньому. Найчастіше застосовують такі моделі:

- вербальні (словесні), які характеризують об'єкти словами літературної мови — статuti підприємств, посадові інструкції;
- фізичні, які подають об'єкт у зменшеному вигляді, — моделі автомобілів, будівель;

- аналогові, які подають досліджуваній об'єкт у вигляді аналога, який поводиться як реальний об'єкт, не будучи ним;
- тренажери;
- математичні, які являють собою сукупність математичних співвідношень, що відбивають залежність вихідних перемінних об'єкта від вхідних.

Як і моделювання, експеримент належить до розповсюджених загальнонаукових методів дослідження. Як і в природничих науках, експеримент звичайно проводять з метою перевірки теоретичних положень. Але експерименти в менеджменті, у соціальних системах повинні бути максимально обгрунтовані. Негативний результат експерименту у фізичній лабораторії свідчить лише про помилкову гіпотезу експериментатора. Наслідки ж невдалого експерименту в організації можуть бути набагато серйознішими: психологічні стреси, конфлікти в колективі, зниження продуктивності праці, погіршення показників фінансово-господарської діяльності тощо.

Методи соціологічних досліджень набули широкого розповсюдження в практиці менеджменту (опитування, тестування, соціометрія та ін). За допомогою цих методів отримують соціальну інформацію про колектив.

## **2. ВИНИКНЕННЯ ТА ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ШКІЛ У МЕНЕДЖМЕНТІ**

- 2.1. Зародження світової управлінської думки.
- 2.2. Управлінська думка часів феодалізму.
- 2.3. Передфаза.
- 2.4. Школа наукового управління.
- 2.5. Класична школа (школа «адміністративно-бюрократичного» підходу).
- 2.6. Школа руху за гуманні стосунки (школа людських відносин).
- 2.7. Школа наук поведінки (біхевіористська школа).
- 2.8. Сучасна фаза.
- 2.9. Витоки та джерела вивчення управлінської думки в Україні.

### **2.1. Зародження світової управлінської думки**

Первісне суспільство (виникло приблизно 10 000–9000 р. до н.е.) мало характер привласнюючого господарства з чіткими рисами мисливсько-збиральної діяльності людей. Розвиток первісного господарства, перехід від мисливсько-збиральної діяльності до землеробства сприяли початку виникнення поселень, а також управлінню в них. Отже, необхідність в управлінні виникла в результаті розподілу праці ще в первісному суспільстві. Розвиток людства щільно пов'язаний з розвитком управління.

Щодо розвитку управлінської думки Стародавнього Єгипту, то про це свідчать як архітектурні споруди, так й письмова спадщина. Прикладом є піраміда Хеопса. Вона — заввишки 146,6 метрів і займає площу більше 5 га, складається з 2 млн 300 тис. кам'яних блоків, кожен з яких має в середньому 1,5 м<sup>3</sup>. За підрахунками, будівництво піраміди потребувало праці більше як сто тисяч людей протягом 20 років. За сучасними масштабами це означало керівництво сотисячним колективом будівельників. Є свідчення, що єгиптянам були відомі кількісні обмеження людей, які знаходились під керівництвом однієї людини (менеджера). На одного керівника (наглядача)

припадало 10 робітників. Цей єгипетський принцип — «правило десяти» в майбутньому використовувався багатьма цивілізаціями.

В літературних джерелах Стародавнього Єгипту відображені численні питання організації й управління народним господарством, питання власності, товарно-грошових відносин. Перший термін «професійної» управлінської діяльності — «візир» датується 1750 р. до н.е.

Але не тільки Єгипет залишив приклади початкової практики управління. Її демонструвала Вавилонська імперія, яка знаходилася неподалік від сучасного Багдада, між річками Тигр та Євфрат. Важливим внеском в управлінську думку є Кодекс Хаммурапі (король Вавилонії — 2123–2081 до н.е.). У цьому кодексі було вміщено 282 закони. Він регулював мінімальну заробітну платню, установлював відповідальність виконавців і т.ін. У ньому, наприклад, зазначалося, що будівельник, з вини якого завалився будинок, має зазнати смертної кари. За часів царя Навуходоносора (604 р. до н.е.) знаходимо приклади виробничого контролю та стимулювання заробітної плати. (Праця жінок-текстильниць оплачувалася продуктами харчування і кількість їх залежала від обсягу роботи.)

Як відомо, стародавня китайська цивілізація демонструвала високу культуру в багатьох сферах знань. Не є виключенням і управління. Більше ніж три тисячоліття тому в Китаї були відомі терміни, поняття, які широко використовуються в управлінні й сьогодні: організація, функції, кооперація, системний підхід до діяльності, заходи з підвищення ефективності, спеціалізація, різні види техніки контролю. Джерелом цих термінів є Конституція Чоу і літопису Менсиса (1100–500 рр. до н.е.). Питанням державного управління, зокрема добору людей на важливі урядові пости шляхом оцінки і перевірки їх заслуг перед суспільством, приділяв увагу видатний китайський мораліст Конфуцій (551–479 рр. до н.е.). Із збірника «Люнь юй» («Бесіди і роздуми») видно, що Конфуцій виступав за незмінний порядок, сувору соціальну ієрархію, управління на основі дотримання ритуалів, обрядів, визначених норм етики.

Питанням державного управління відвів належне місце в своїх наукових дослідженнях і великій державній діяч Індії Каутил'я — poradник царя Чандрагупти І. В його головній праці «Артхашастра» (321 р. до н.е.) вміщуються рекомендації відносно встановлення і підтримки в державі економічного, соціального і політичного порядку.

Що стосується Стародавньої Греції, яка склала значну частину сучасної культури, то її економічна думка протирічна. Давши визначення самої науки «економіка» («ойкос» — дім, «номос» — закон), давши світу перших вчених у цій сфері, древні греки негативно ставилися до бізнесу. Представники виробничої праці і торгівлі займали низький ступінь у соціальній системі грецької демократії, не мали громадянства. Цього не можна було сказати про греків-аристократів чи греків-філософів. Зупинимось на грецьких вчених того часу.

Сократ (469–299 рр. до н.е.) вважав, що тільки той може управляти суспільством, хто досяг успіхів в особистих справах.

Аристотель (384–322 рр. до н.е.) пов'язував успіхи з такими елементами управління і організації, як спеціалізація праці, централізація, делегування повноважень, лідерство. Він вважав, що методом пізнання та прийняття рішень не може бути містицизм, реальність позначається через почуття та аналіз причин явищ. В подальшому цей дух наукового знання сформував основу щодо школи наукового управління.

Цікавими є управлінські ідеї Ксенофонта (приблизно 350 р. до н.е.), записані в його творі «Домоустрій», яке являє собою керівництво з організації рабовласницького господарства. Особливу увагу Ксенофонт відводив зацікавленості рабів щодо результатів праці, а також матеріальному стимулюванню та моральному впливу.

Здатність управляти як суспільством, так і господарством продемонструвала Римська імперія. Вирішенню проблем управління сільським господарством присвячували свої праці Катон та Варрон більше двох тисяч років тому. Марк Порцій Катон (234–149 рр. до н.е.) був політичним діячем та літописцем Стародавнього Риму. З усіх видів господарської діяльності на перше місце ставив сільське господарство. В організації зразкового маєтку Катон належне місце відводив живій робочій силі, вважав, що рабів належало годувати та одягати, враховуючи їхню працю та поведінку. Марк Теренцій Варрон (116–27 рр. до н.е.) увійшов в історію завдяки своєму агрономічному трактату «Про сільське господарство». В цій праці знайшли відображення подальша раціоналізація, інтенсифікація сільського господарства через проникнення в його глибини товарно-грошових відносин.



## **2.2. Управлінська думка часів феодалізму**

Падіння рабовласництва найчастіше асоціюється із занепадом Римської імперії. Така асоціація правомірна в розумінні того, що рабовласницька праця була вже не вигідною в часи занепаду Риму. Об'єктивною суттєвою причиною відміни рабства є не моральний прогрес, а економічні зміни. Підтвердженням цього є феодальний устрій, основою якого був кріпак, що працював на землі феодала і віддавав частину продукту своєї праці. В цілому в Європі феодальна система як система культури існувала приблизно тисячу років і в своєму розвитку пройшла ряд етапів, вершиною яких став етап відродження культури — період Ренесансу (кінець XIV — поч. XVII ст.). Кожен з етапів знайшов свій відбиток в управлінській думці. Важливе місце займає період середньовіччя. Цей період характеризується застоєм освіти та науки. І все ж у період середньовіччя відбулися події, які підготували умови для подальшого розвитку управління. Це хрестові походи, які, з одного боку, стимулювали торгівлю, відкриваючи для Європи нові торговельні шляхи, а з іншого — послаблювали християнські релігійні догми, протиставляючи їм культуру Середнього Сходу. Це стосується виникнення системи балансів, що використовувалась у практиці венеційських купців братів Соранцо, про що свідчать книги обліку, які велися ними в 1416–1426 рр. Нарешті, у 1494 р. було зроблено перше теоретичне викладення цієї системи італійським ченцем Лукою Пачиоллі.

Видатним представником організаторів зовнішньої торгівлі, розробки її стратегії і тактики, реалізації, контролю є англієць Томас Мен (1571–1641). Томас Мен був представником пізнього меркантилізму. Меркантилізм зародився в кінці XIV ст. і відобразив панування торгового капіталу. Як відомо, принцип торгового капіталу — купити, щоб продати дорожче. В цьому принципі розуміння того, що дохід виникає як наслідок ефективного використання праці, землі й капіталу як факторів виробництва відсутнє. Для меркантилістів регламентування (управління) торкалося тільки зовнішньої торгівлі, зовсім відкидаючи виробництво, ефективного використання його факторів.

Ситуація почала змінюватись разом зі зростанням й укріпленням товарного виробництва поступовим витисненням торгового капіталу виробничим. Свідчення тому теоретично та практично

став період, відомий в економічній теорії як фізіократизм. Започаткував школу фізіократів французький економіст Франсуа Кене (1694–1774). На відміну від меркантилістів, фізіократи пов'язували надії на прогрес суспільства з розвитком сільського господарства, оскільки саме в сільському господарстві, на їх думку, створюється багатство суспільства у вигляді безлічі продуктів, народжених землею та працею, а також різних видозмін цих продуктів.

Зупинимось на деяких видатних вчених, дослідження яких увійшли в історію науки управління. Анн Роберт Жан Тюрго (1727–1781) був не тільки видатним представником фізіократів, але й великим державним діячем, міністром уряду Франції. Його головна економічна праця «Роздуми про створення та розподіл багатств», присвячена аналізу капіталу, зайнятого в землеробстві, поступово переходить до його аналізу в промисловості, торгівлі, фінансах та інших сферах господарства. Аналіз капіталістичних відносин Тюрго робив з теоретичних позицій фізіократів, тобто помилкових уявлень про те, що додаткова вартість створюється тільки в одній галузі — сільському господарстві.

Глибоке розуміння суті, а також розвитку функцій менеджменту продемонстрував Адам Сміт (1723–1790). В його праці «Дослідження про природу та причини багатства народу» викладається вчення лібералізму, пропонується ідея, що єдиним регулятором в економіці повинен бути ринок та конкуренція. Сміт, як і інші представники класичної школи економічної теорії (М.Б.Сей, Т.Мальтус, А.Маршалл та ін.) надавав великого значення функціям, які покладаються на менеджера. Планування, організація, вибір та навчання персоналу, безпосередньо управління, контроль — усі ці функції отримали у Сміта певний опис.

## 2.3. Передфаза

Передфаза розвитку теорії менеджменту збігається з періодом домонополістичного капіталізму. Управління малими підприємствами здійснювалося на той час практиками на основі їх досвіду та вміння. Цей досвід передавався від покоління до покоління, однак помітного наукового узагальнення і дослідження не набув. Великі за обсягом організації та підприємства були лише в державній,

церковній та військовій сферах. З потреб управління цими сферами виникли і перші паростки теорії управління, вплив яких відчуваємо й досі. Характерними рисами передфази теорії управління є ієрархічно-пірамідальна побудова організацій та підприємств, авторитарний стиль управління, мислення, обмежене статутом чи субординацією, та інші подібні пережитки. Можна сказати, що в теорії управління на передфазі переважали проблеми військового адміністративного управління. Передфаза розвитку теорії управління характеризується спільними рисами для всіх країн.

Вперше інтерес до управління як до науки з'явився в 1911 р., після виходу у світ книги Ф.У.Тейлора «Принципи наукового управління». З цього моменту управління визнане як наука і самостійна сфера досліджень. Але розуміння того, що організацією можна управляти систематизовано і таким чином ефективно досягати її цілей, виникло не з публікацією зазначеної книги. Розуміння потреби наукового підходу до управління розвивалося, починаючи з середини ХІХ ст. Основною силою, яка сприяла посиленню інтересу до управління, була промислова революція, що розпочалася в Англії. Проте ідея, що управління саме може внести суттєвий вклад у розвиток і успіх господарської діяльності, вперше виникла в Америці завдяки дослідженням Ф.У.Тейлора. Виникнення і оформлення науки управління як галузі наукових досліджень частково було відповіддю на потреби великого бізнесу, а частково спробою скористатися перевагами техніки, створеної внаслідок промислової революції, а також досягненнями групи допитливих людей, які відкрили найбільш ефективні способи виконання робіт.

Розвиток менеджменту як науки не є ланцюгом послідовних кроків уперед. Швидше його можна охарактеризувати як розвиток паралельно-послідовних підходів до управління, які в чомусь збігалися, а в чомусь відрізнялися. Цей паралельно-послідовний розвиток наукових досліджень пояснюється тим, що вони були спрямовані як на дослідження суб'єктів управління (людини, груп людей), так і об'єктів управління (техніки, людей). Отже, успіхи в теорії менеджменту завжди залежали від успіхів в інших пов'язаних з управлінням сферах, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія, антропологія та ін. Розвиток цих галузей знань давав дедалі більше фактів для дослідників у галузі управління, а також озброював їх методами досліджень споріднених наук. Ці знання

допомагали науковцям зрозуміти, чому деякі попередні теорії управління не витримували перевірки практикою, що підштовхувало дослідників до проведення нових наукових розробок.

Розвиток теорії менеджменту має відповідні напрями, які називаються школами управління, що мають своїх засновників та послідовників.

Розвиток теорії менеджменту можна поділити приблизно на такі фази, які відповідають виникненню і розвитку певних наукових шкіл:

- 1) передфаза (приблизно до 1900 р.);
- 2) фаза «школи наукового управління підприємствами» (1900–1930 рр. в США);
- 3) фаза «адміністративно-бюрократичного підходу», або «класичної школи» (1900–1930 рр., особливо в Німеччині, Франції, Англії);
- 4) фаза школи «руху за гуманні стосунки» (1930–1950 рр. в США, Японії);
- 5) сучасна фаза (приблизно з 1940 р.).

Прихильники кожної з цих шкіл вважали, що їм вдалося знайти ключ до найефективнішого управління. Проте пізніші дослідження та невдалі спроби застосувати теоретичні розробки на практиці показали, що багато відповідей з проблем управління були лише частково правильними в певних ситуаціях. Однак кожна з цих шкіл внесла значний і відчутний внесок у науковий менеджмент.

## 2.4. Школа наукового управління

Термін «наукове управління» ввів Ф.У.Тейлор (1856–1915), Дослідження, які також увійшли до складу школи, пов'язані з працями Френка (1868–1924) і Ліліан Гілбретів (1878–1972), які займалися працями з удосконалення рухів робітників. Вони заклали фундамент для сучасної розробки стандартів праці, а також принципів його стимулювання за допомогою заробітної платні. Ці дослідники вважали, що, використовуючи спостереження, вимірювання, логіку та аналіз трудових процесів, можна удосконалити багато операцій ручної праці і досягти більш ефективної організації всього трудового процесу.

До механізмів реалізації менеджменту Ф.Тейлор відносив: хронометраж; стандартизацію знаряддя праці та інструментів, а також вивчення виконання певного виду роботи на підставі аналізу рухів людини; відокремлення функції планування; розробку інструкційних карток для робітників; диференціювання тарифів тощо.

Методологія наукового управління трудовими процесами ґрунтувалася на аналізі змісту праці і виявленні основних складових її компонентів. Тейлор, наприклад, прискіпливо вимірював кількість залізної руди та вугілля, яку людина може підняти лопатою. Подружжя Гілбертів винайшло прилад, названий мікрохронометром, який у поєднанні з кінокамерою давав змогу визначити, які рухи виконуються за певних операцій і скільки часу потрібно на кожний з них. Така інформація давала змогу дослідникам переглядати робочі операції, щоб вилучити непотрібні, непродуктивні рухи. Разом з тим розроблялися стандартні процедури праці та обладнання, яке відповідало б антропологічним та фізіологічним показникам людини. Все це було спрямоване на підвищення продуктивності праці.

Тейлор, наприклад, виявив, що максимальна кількість залізної руди чи вугілля може бути перекидана, якщо робітники користуватимуться лопатою-совком місткістю 9 кг.

Дослідники, що належали до школи наукового управління, вперше звернули увагу на значущість людського фактора в процесі виробництва. Вони надавали великого значення системі стимулів зростання продуктивності праці, розробляли рекомендації щодо організації її з урахуванням фізіологічних можливостей людей, обґрунтовуючи норми виробітку, необхідні перерви в трудовому процесі та ін. Ключовими моментами цієї теорії було стимулювання високої продуктивності праці, добір людей, фізично та інтелектуально здатних виконувати певні види праці, та спеціальне навчання їх.

Якщо прихильники школи людських відносин зосереджувалися на проблемах налагодження мікроклімату в колективі, то представники школи наук поведінки намагалися допомогти працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей для самовиявлення в процесі праці.

Основні положення школи наук поведінки:

1) раціональна організація управління, що враховує соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності людей;

2) досягнення соціальної стабільності, тобто рішення проблем людей;

3) жорстка ієрархія підлеглості та формалізація організаційних процесів, несумісних з природою людини.

*Внесок школи наукового управління:* використання наукового аналізу стосовно визначення найкращих методів виконання завдання; добір людей до виконання певних завдань та спеціальне навчання їх; забезпечення робітників певними ресурсами, необхідними для досягнення мети; систематичне використання матеріального стимулювання щодо підвищення продуктивності праці; формування організації, в якій кожен робітник реалізовував би свій потенціал; застосування прийомів управління міжособовими відносинами для підвищення ступеня задоволення потреб та продуктивності праці.

Заслугою Тейлора та його послідовників слід також вважати обґрунтування потреби виділення управлінської праці як сфери діяльності особливої групи людей, які можуть досягати в ній високої продуктивності. Поява школи наукового управління була переломним моментом, після якого управління почали визнавати як самостійну сферу наукових досліджень.

Керівники-практики та вчені завдяки дослідженням прихильників школи наукового управління дійшли висновку, що методи і підходи, які застосовуються в науці і техніці, можуть бути також використані для ефективного досягнення цілей організації.

*Недоліки школи наукового управління:* розглядання праці людини на рівні машин, виключення психологічного фактора; заперечення лінійної системи управління через відокремлення функцій планування; організація розглядалася як замкнута система. Також недоліком школи наук поведінки є переоцінка неформальних факторів (спілкування, самоповага тощо).

У колишньому СРСР активно розроблялася та частина теорії Тейлора, яка була пов'язана з науковою організацією праці (НОП). У 20-ті роки проблемами теоретичної розробки та практичного впровадження НОП займалися Е.М.Алперович, А.П.Бружес, І.О.Бурлянський, М.І. Васильєв, А.К.Гастев та інші дослідники.

## **2.5. Класична школа (школа «адміністративно-бюрократичного» підходу)**

Лозунг цієї школи: «Ефективно працювати — працювати не напружено». Виникнення класичної школи пов'язано з ім'ям французького Анрі Файоля (1841–1925). Файоль запропонував 14 принципів управління, з використанням яких пов'язував успіх організації. Він також розробив «елементи менеджменту»: планування, організація, розпорядження, координація, контроль.

Гаррінгтон Емерсон (1853–1931) в історію менеджменту увійшов як піонер розповсюдження знань щодо ефективності та як розробник 12 принципів продуктивності праці.

Наукові дослідження авторів, які були прихильниками школи наукового управління, присвячені питанням підвищення ефективності праці безпосередньо на рівні виробництва. В 20-ті роки виникла класична школа, яку ще називають адміністративною школою в управлінні, або школою адміністративно-бюрократичного підходу. Видатними представниками цієї школи були А.Файоль (Франція), Л.Урвік (Англія), Джеймс Д.Муні та А.К.Рейлі (США), М.Вебер (Німеччина). Ці та інші прихильники класичної школи розглядали проблеми ефективності організацій у ширшому аспекті, включаючи перспективу та намагаючись визначити загальні характеристики і закономірності ефективної організації. Можливо, це пояснюється особливостями трудових біографій цих авторів, більшість з яких обіймали високі керівні посади у фірмах своїх країн, на відміну від Тейлора та Гілберта, які починали свої кар'єри простими робітниками. Прихильники класичної школи намагалися знайти універсальні принципи управління, додержуючи яких можна досягти успіху організації. Ці принципи розроблялися ними у двох напрямках. По-перше, вони були впевнені, що, розробивши раціональну структуру організації, тобто здійснивши поділ її на підрозділи і робочі групи, можна завдяки цьому вже досягти успіху. Досягненням цього напрямку досліджень було виділення функцій управління, вперше здійснене А.Файолем.

Другий напрям досліджень «класиків» стосувався організації управління людьми. Наприклад, німецький учений М.Вебер у поняття бюрократизму не вкладав негативного значення, а розглядав його як ідеальний тип організації, що дає змогу досягти максимальної

ефективності. Згідно з цією теорією, бюрократична організація управління повинна ґрунтуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці аж до докладного опису окремих управлінських операцій. У нашій країні в цей період було закладено, основи наукової організації управлінської праці, що багато в чому відповідало поглядам Вебера. Однак адміністративно-командна система управління економікою спотворила в цілому обґрунтовані погляди «класиків» надмірною централізацією і регламентацією управління.

*Внесок класичної школи* в науку менеджменту: визначення принципів управління; опис функції управління; системний підхід до управління всією організацією.

Класична теорія відіграла позитивну роль у пошуках способів раціональної організації виробництва, підвищення його ефективності. Вона вперше поставила питання про дві функції управління, пов'язані, з одного боку, з регуляцією психологічного процесу, а з іншого — з регуляцією людської діяльності. Разом з тим обмеження аналізу організації роботи тільки директивними функціями спонукало до пошуку нових джерел підвищення продуктивності праці та нових засобів регуляції людської поведінки. Це пояснювалося тим, що наприкінці 20-х і початку 30-х років XX ст. у США розгорнулася жорстока економічна криза, яка перейшла в глибоку депресію.

*Недоліки класичної школи* менеджменту: спрощене уявлення про мотиви людської поведінки; розглядання організації як замкнутої системи.

## **2.6. Школа руху за гуманні стосунки (школа людських відносин)**

Для розглянутих вище фаз розвитку теорії менеджменту характерною була недооцінка соціально-психологічних та емоційних потреб людини в процесі виробництва та управління. Як реакція на недолік попередніх теоретичних поглядів, у менеджменті виникла течія за гуманізацію відносин виробництва та управління. Недоліком теорій такого роду був «тейлоризм навпаки», коли створенням позитивних психологічних умов праці намагалися досягти високої



продуктивності. Разом з тим цінними є дослідження, спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, створення відповідних психофізіологічних та ергономічних умов, а також дослідження мотиваційних характеристик людей у процесі праці.

Як реакція на недолік попередніх теоретичних поглядів виникла течія за гуманізацію відносин виробництва та управління. Акцент з управління виконання людиною механічних завдань перемістився на управління відносин між людьми, що стало основною відмінною характеристикою школи людських відносин. З часом на її основі виникла школа наук поведінки.

Школа ґрунтувалася на працях економістів XIX ст., таких як Роберт Оуен (1771–1858). Основою політики реформ Оуен вважав кадрову політику. Оуен ще до представників школи біхевіористського напрямку не тільки піднімав питання щодо значення людського фактора для фірми, а й успішно намагався його реалізувати.

Рух за людські стосунки зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити людський фактор як основний елемент ефективної організації. Оскільки він виник як реакція на недоліки класичного підходу, школу людських стосунків ще називають **неокласичною школою**. Видатними представниками цієї школи є Мері Паркер Фолетт і Елтон Мейо. Фолетт перша визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». У теорії управління відомі експерименти, проведені Е.Мейо на заводі «Уестерн Електрик» в м. Хоторні (США), що знаменували собою новий напрям досліджень у теорії управління. Мейо виявив, що навіть чітко розроблені процедури і робочі операції, висока заробітна плата не завжди є передумовами високої продуктивності праці, як це вважали представники школи наукового управління. Експерименти виявили, що на зростання продуктивності праці впливають багато факторів, серед яких провідне місце займають потреби людей та соціально-психологічний клімат у колективі. Пізніше ці положення були підтверджені дослідженнями А.Маслоу.

Ґрунтуючись на цих дослідженнях, представники школи людських відносин вважали, що продуктивність праці зростає, коли керівники виявляють турботу про підлеглих, консультуються з ними, володіють прийомami управління людськими стосунками, надають їм можливість спілкуватися як з керівництвом, так і між собою, створюють позитивний мікроклімат у колективі.

*Внеском школи людських відносин* є дослідження, спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, використання психологічного фактора.

*Недоліком школи людських відносин* є намагання досягти високої продуктивності праці тільки за позитивних психологічних умов.

Школа людських відносин дала поштовх до розвитку таких наук, як виробнича соціологія, психологія, соціоніка.

## 2.7. Школа наук поведінки (біхевіористська школа)

Паралельний розвиток психології та соціології, а пізніше — соціоніки та удосконалення методів досліджень цих наук значно удосконалили вивчення поведінки людини на робочому місці, що зумовило в 50-ті роки відхід від школи людських стосунків і створення нового напрямку, який дістав назву школи поведінських наук (**біхевіористської школи**). Представниками цієї школи є К.Арджиріс, Р.Лайнкерт, Д.Мак-Грегор, Ф.Герцберг. Якщо прихильники школи людських стосунків зосередилися на проблемах налагодження мікроклімату в колективі, то представники поведінської школи намагалися надати допомогу працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей для самовиявлення в процесі праці. Виходячи з цього, будувалися концепції школи поведінських наук відносно управління організаціями підвищення ефективності використання людських ресурсів. У 60-ті роки поведінський підхід став надзвичайно популярним і охопив майже всю сферу управління в економічно розвинутих країнах. Як і попередні школи, прихильники школи поведінських наук вважали, що вони знайшли найбільш ефективний шлях розв'язання проблем успішного управління «від ефективності працівника — до ефективності організації».

Теоретичні дослідження такого напрямку в нашій країні практично не провадилися. Більшість праць у цьому напрямі присвячена критиці теорії як засобу експлуатації трудящих капіталістами.

Початок цій школі дало дослідження природи людини та практики мотивації її праці, перші результати якого пов'язані з відомими в історії менеджменту експериментами в Хоторні (штат Іллінойс), які проводилися на заводі «Western Electric» з 1924 р. по 1929 р. Дослідники дійшли висновку, що на продуктивність праці великий

вплив має психологічний стан та неформальні відносини працюючих. До серії експериментів був запрошений Джордж Елтон Мейо (1880–1949), який до організації людей підійшов як до соціальної системи.

Представником школи наук поведінки є Абрахам Маслоу (нар. 1908). Він сформулював п'ять категорій потреб людини.

*Внесок школи наук поведінки:* застосування прийомів управління між особистими відносинами для підвищення ступеня задоволення потреб та продуктивності праці; формування організації, в якій кожен робітник реалізовував би свій потенціал.

*Недоліком школи наук поведінки* є переоцінка неформальних факторів.

## **2.8. Сучасна фаза**

### **Кількісна школа (нова школа)**

Сучасний менеджмент, заснований на науковому дослідженні управління, займається використанням наукового підходу до практики управління. Саме це дало можливість розвинути нову концепцію менеджменту шляхом використання математичних методів та комп'ютерної техніки, дав їй відповідну назву «кількісна (управлінська) школа».

Представники цієї школи вважають управління процесом логічним та піддаючимся формалізації, який можливо виразити математично.

Завдяки застосуванню економіко-математичних методів можна вирішувати такі завдання, як наприклад:

- 1) управління запасами;
- 2) управління масовим обслуговуванням;
- 3) розподіл обмежених ресурсів між споживачами;
- 4) заміна старого обладнання;
- 5) пошук рішень через раціональний перебіг можливостей;
- 6) застосування теорії ігор;
- 7) прогнозування;
- 8) імітаційне моделювання.

Для сучасної фази характерним є застосування «суворих» методів дослідження, які ґрунтуються на формалізації процесів управління і

є складовими частинами таких наук, як математика, статистика, інженерні науки. Ці науки і пов'язані з ними галузі знань внесли суттєвий внесок у теорію управління на всіх фазах її розвитку. Їх вплив можна простежити ще в працях Тейлора з наукового аналізу праці. Проте до Другої світової війни кількісні методи використовувались у науці і практиці управління ще недостатньо. Під час війни в Англії для управління ефективною протиповітряною обороною від нальотів фашистських літаків було вперше застосовано кількісні методи, згруповані під загальною назвою «дослідження операцій». Пізніше ці методи виявились ефективними у вирішенні інших проблем управління, а в самій математиці розвинувся окремий напрям досліджень, названий прикладною математикою.

Дослідження операцій за своїм змістом — це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організацій. Послідовність застосування методів дослідження операцій така. На першому етапі фахівці-управлінці ставлять завдання, тобто структурують управлінські проблеми, формулюють перелік обмежень і вимоги до критеріїв ефективності їх розв'язання. Другий етап здійснюють фахівці з дослідження операцій. Вони розробляють модель ситуації. Модель, як правило, спрощує реальність або подає її абстрактно, що дає змогу краще зрозуміти складності реальності. Спрощення реальності за допомогою моделі відбувається скороченням кількості змінних після оцінки суттєвості впливу їх на кінцевий результат. Кількість змінних скорочують відкиданням несуттєвих і агрегуванням другорядних. Отже, в моделі залишаються найбільш суттєві змінні. Третій крок полягає у «випробуванні» моделі наданням змін кількісним значенням. Це дає змогу об'єктивно описати та порівняти кожен змінну і відношення між ними. Перевагою кількісного підходу є заміна словесних міркувань та описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями.

Звичайно, моделі ситуацій, проблем та процесів управління досить складні, тому поштовхом до застосування їх був винахід і удосконалення комп'ютерів. Комп'ютери дали змогу дослідникам операцій сконструювати математичні моделі зростаючої складності, які досить наближені до реальності і із значною точністю описують її. Отже, кількісні методи є ефективним знаряддям наукових досліджень в управлінні, у вирішенні практичних завдань його оптимізації.

У колишньому СРСР дослідження операцій використовувалося в основному для розробки варіантів планових завдань. Однак такі дослідження не завжди були успішними, оскільки в моделі складно було закласти суб'єктивні моменти, пов'язані з функціонуванням адміністративно-командної економіки. Сьогодні це перспективний напрям оптимізації управління в умовах ринкової економіки.

Сучасний менеджмент, заснований на науковому дослідженні управління, займається використанням наукового підходу до практики управління. Саме це дало можливість розвинути нову концепцію менеджменту шляхом використання математичних методів та комп'ютерної техніки, дало їй відповідну назву «кількісна школа».

Представники цієї школи вважають управління процесом логічним та таким, що піддається формалізації, який можливо виразити математично.

*Внесок кількісної школи:* розробка та застосування моделей для поглибленого розуміння управлінських проблем; розвиток кількісних методів на допомогу керівникам у складних ситуаціях.

*До недоліків школи* відноситься: вузькоспеціалізований підхід до управління; неможливість повного врахування людського фактора.

Треба усвідомити, що на кожному етапі управління допомагало вирішувати питання свого часу. Глибокі перетворення в управлінні економікою не можуть бути реалізовані без відповідних змін у політичній системі, соціальній та духовній сферах.

### **Школа соціальних систем**

Ця школа являє собою системний підхід до науки управління, загальний спосіб мислення, суть якого полягає в пошуку простого у складному, декомпозиції проблеми на складові частини, до виходу на прості запитання типу «є — потрібно визначити».

Представниками є Парсон, Мертон. Школу характеризує прагнення розглядати соціальну організацію як комплексну систему з рядом складових її частин у динаміці.

*Внеском школи соціальних систем* можна вважати те, що вчені цього напрямку розглядали організацію як відкриту або закриту комплексну систему.

Представники школи відводили особливу роль зовнішнім силам, наголошуючи на тому, що тільки вони мають бути визначальними

для ефективного функціонування організації. Цей погляд можна вважати за недолік школи соціальних систем.

### **Емпірична школа менеджменту**

Емпірична школа менеджменту стала синтезом попередніх шкіл. Це прагматична орієнтація, що будується на практичному вивченні управління з метою обґрунтування рекомендацій, які мають практичне значення, що є *внеском* цієї школи в менеджмент.

Представником емпіричної школи є Пітер Друкер, який вивчає практику управління. Одним з відомих положень Друкера є його концепція управління за цілями, в якій він стверджує, що управління повинно починатися з розробки цілей, а потім переходити до визначення функцій, системи взаємодії та процесу.

*До недоліків школи* можна віднести те, що однакові рекомендації управління не можуть бути ефективними для всіх підприємств через різні умови функціонування організацій.

## **2.9. Витоки та джерела вивчення управлінської думки в Україні**

Управлінська думка в Україні має довшу історію, ніж вважають. Старовинні поселення етнічних територій сьогоденної України вже мали визначені уявлення управління. Довгий час, як і в інших народів світу, вони існували на рівні практики, а з часом — мистецтва, тобто сформованих правил, керівництв з ведення економіки. В контексті розвитку античної культури можна виділити філософські, економічні, управлінські погляди скіфського мислителя Анахарзиса. Але за нестачею письмових свідочтв того часу, управлінські погляди старовинного поселення України ще не стали предметом спеціального фундаментального дослідження.

Старовинні поселення етнічних територій сьогоденної України вже мали визначені уявлення управління. Довгий час, як і в інших народів світу, вони існували на рівні практики, а з часом — мистецтва, тобто сформованих правил, керівництв з ведення економіки. В контексті розвитку античної культури можна виділити філософські, економічні, управлінські погляди скіфського мислителя Анахарзиса. Але за нестачею письмових свідочтв того часу,

управлінські погляди старовинного поселення України ще не стали предметом спеціального фундаментального дослідження.

Цього вже не можна сказати про Україну княжих часів (Київська держава IX–XIII ст. та Галицько-Волинська держава XIII–XIV ст.). Витоками знань з управлінської думки цього часу є численні письмові пам'ятки: акти, документи, реєстри, часописи, кодекси правил. Суспільний устрій Київської Русі спирався на три основні влади землеволодіння: княже, боярське, монастирське. На цих видах власності на землю затверджувалися форми господарювання, а також управління ними.

Не можна не відзначити велику роль у встановленні управлінської думки в Україні, що має Києво-Могилянська академія, яка випускала не тільки Українських єпископів, а й добре підготовлених агрономів-організаторів та економістів, які залишили глибокий відбиток у розвитку агрономічної й економічної культури Східної Європи.

Промислове підприємництво в Росії та в Україні започатковувалося як державне підприємництво. Держава підтримувала розвиток промисловості, будівництва, залізничного транспорту через створення акціонерних товариств. Серед інших методів підтримки державою підприємництва — різні податкові пільги, зокрема звільнення від усіх видів податків на довгий час, пільгове кредитування, державні замовлення тощо.

У кінці XIX ст. початку XX ст. в українській економічній літературі були висвітлені питання державного регулювання економіки в умовах ринкових відносин, взаємодії державного централізму і самоврядування місцевих господарчих органів.

Не можна не сказати про велику роль у встановленні управлінської думки в Україні, що має Києво-Могилянська академія, яку заснував у 1632 р. митрополит Петро Могила. Академія довгий час (аж до закриття її царським урядом у 1817 р.) була центром освіти та управлінської думки в Україні, а з часів царя Олексія Михайловича — і в Росії. Це пов'язано насамперед з високим рівнем викладання дисциплін з освіти та управління у сфері економіки та агрономії.

Глибоке вивчення в Академії античної філософії Платона та Аристотеля давало їй вихованцям знання зі сфери економічної, в тому числі управлінської думки. Вони знали основні положення

«ойкономії», розробленої та розвинутої Ксенофонтом та Аристотелем. Випускники Києво-Могилянської академії знали канонічну політичну економію середньовіччя. Одночасно в Академії викладалися основи сільської та домашньої економіки. Таким чином, Академія випускала не тільки українських єпископів, але й добре підготовлених агрономів-організаторів й економістів, які залишили глибокий відбиток у розвитку агрономічної й економічної культури Східної Європи.

Відмітимо деяких випускників Академії.

Андрій Самборський (1732–1815). Перебувавши при Російському посольстві в Лондоні, він доповнив знання вивченням теорії й практики сільського господарства Англії. Він став представником «англійської системи», тобто системи укріпленого інтенсивного сільського господарства. Повернувшись з Лондона, Самборський став вихователем престолонаслідника Павла Петровича, а також вчителем великих князів Олександра — пізніше царя Олександра I та Константина. Тому можна говорити про позитивний вплив поглядів українського економіста на формування політики освітнього абсолютизму в першому десятиріччі XIX ст.

Деякий час в Англії знаходився також випускник Києво-Могилянської академії Михайло Ливанов (1751–1800). Ливанов був одним з перших досліджувачів умов вирощування хліба в степовій Україні. В 1799 р. Він заснував першу в Україні сільськогосподарську школу біля м. Миколаєва. Відомо також, що Потьомкін, маючи на увазі створення Катеринославського університету, думав запросити на кафедру агрономії М. Лиманова.

Серед діячів у сфері прикладної сільської економіки першої половини XIX ст. дуже відомий український пасічник, винахідник розбірного рамочного вулика і власної (української) рамки П.І.Прокіпович (1775–1850). У 1828 р. він відкрив у с. Пальчики біля Батурина першу в Східній Європі школу пасічництва, яка проіснувала 51 рік.

Зупинимось на деяких представниках української народної думки.

**Балудянський** Михайло Андрійович (1769–1847) народився на Закарпатті. Закінчив юридичний факультет Військового інституту. З 1789 р. Працював професором в Академії Гросс-Вардейнс, а потім в Пештському університеті викладав політичну економію. У 1803 р.



працює викладачем в головному педагогічному інституті Санкт-Петербурга. У 1819 р. інститут було названо університетом, і Балудянський став його першим ректором (1819–1821). Також багато працював і як державний чиновник.

Системи економічних поглядів меркантилістів, фізіократів А.Сміта викладалися ним в об'єднанні з господарським та управлінським механізмом. Такий підхід відіграв важливу роль, оскільки Балудянський став одним з ідеологів і розробників програм буржуазного реформування економічної системи в Росії. (План фінансів на 1810р.; грошова реформа 1839–1843 рр.)

**Кармазин** Василь Назарович (1773–1842) – відомий як засновник Харківського університету, ініціатор реформи освіти в Росії. Як учений-економіст представляв погляди фізіократизму. Треба відмітити, що на той час у Росії на першому місці були питання соціально-економічного розвитку імперії. Питання, що хвилювали західні держави, а саме – проблеми управління підприємницькою (ринковою) економікою відходили на другий план.

Піднімав питання, які хвилювали представників неросійських народів, які входили до складу Російської імперії. Це питання про співвідношення в державному управлінні місцевих, національних та загальноімперських інтересів з урахуванням місцевих особливостей.

Реформування він бачив, крім встановлення «мети залежності» селян, у обмеженні панського свавілля, наділення селян громадянськими правами.

Кармазин вважав за необхідність надати селянам права власності на землю на підставі власного володіння (включаючи право продажу її та купівлі) і виплати кожен рік грошової ренти.

Історичний досвід свідчить, що традиційно для України (в складі Російської імперії) роль в економіці була вирішальною. Держава брала участь у встановленні фінансово-кредитної та грошової системи, в їх нормальному функціонуванні.

У першій чверті XIX ст. майже половину всіх мануфактур було засновано державою. Промислове підприємництво в Росії та в Україні започатковувалося як державне підприємництво.

У другій половині XIX ст. держава продовжувала підтримувати розвиток підприємництва, приватної ініціативи. Вона підтримувала розвиток промисловості, будівництва залізничного транспорту акціонерними товариствами, а у 80-х роках – за рахунок казни й

викупу багатьох приватних доріг. Серед інших методів підтримки державою приватної ініціативи й підприємництва — різні податкові пільги, зокрема, визволення від усіх видів податків на тривалий час, кредитні пільги у формі пільгового кредитування, державні замовлення і т.ін.

Держава започаткувала протекціоністську («заступницьку») політику.

Промислові підприємці потребували більш високих та можливих тарифів, вважаючи їх головним фактором успішного розвитку національної промисловості. Ряд економістів України (П.Мічурін, М.Соболев та ін.) також були прибічниками протекціонізму при активному втручанні держави в економічне життя. Інші, серед яких був і Вернадський, виступали за незалежне підприємництво. Але Вернадський не повністю відкидав необхідність втручання уряду в економіку. Він вважав, що таке втручання не потрібно, коли ринки визволилися від феодалної залежності, але створення таких ринків — справа уряду. Для Росії середини XIX ст. це значило ліквідування кріпацтва.

Таким чином, наприкінці XIX ст. промислове підприємництво достатньо зміцніло й було спроможне вирішувати складні проблеми господарського розвитку.

У зв'язку з розробкою, зокрема, питань управління промисловим виробництвом увійшло в історію світової науки ім'я ще одного економіста і суспільного діяча — Михайла Івановича Туган-Барановського (1865–1919). Він народився в Україні. Закінчив Харківський університет. У 1894 р. захистив магістерську дисертацію в Московському університеті («Промислові кризи, їх причини і вплив на народне життя»). Захистив докторську дисертацію. Працював професором у Московському університеті. В 1917 р. приїжджає в Україну, обіймає пост міністра фінансів у Центральній Раді. За його участю створюється Українська академія наук, у складі якої вперше в світі було засновано відділення соціально-економічних наук.

### **Розвиток управлінської науки в Україні**

Наприкінці XIX на початку XX століть в українській економічній літературі були висвітлені питання державного регулювання економіки в умовах ринкових відносин, взаємодії державного централізму і самоврядування місцевих господарчих органів. Одночасно

розвивалася історія управління, а саме школа наукового менеджменту.

У сучасній Україні управлінська наука розвивалася в рамках підходів, які панували в колишньому СРСР. Хоча дослідження спрямовувалися врешті-решт на вдосконалення адміністративно-командної системи, певний досвід (позитивний і негативний) у галузі управління був накопичений.

Науковці виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів.

**I етап** (жовтень 1917 р. — березень 1921 р.). Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.

**II етап** (1921 — 1928). Здійснювалося подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні.

**III етап** (1929–1945) пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва. На цьому етапі вдосконалювалися структури управління, методи підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

**IV етап** (1946–1965) характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвело до поглиблення адміністрування.

**V етап** (1965–1975). Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність економічних реформ у рамках адміністративно-командної системи.

**VI етап** (1975–1985) характеризується все глибшим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи. Він підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і докорінних економічних реформ, проведення яких слід віднести до **VII етапу**.

**VII етап** можна поділити на п'ять підетапів, започаткованих у 1985 р.

*I підетап* — робота підприємства за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілі прибутку.

*II підетап* — застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин.

*III підетап* — упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи.

*IV підетап* — упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління.

*V підетап* — початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України.

Період формування національної економіки України і здійснення економічних реформ потребує окремого вивчення та викладу.

На різних етапах розвитку управлінської науки суттєвий вклад в неї внесли такі відомі українські вчені — О.Терлецький, М.Павлик, М.Драгоманов, М.Зібер, С.Подолинський, М.Туган-Барановський, І.Вернадський, М.Вольський, Г.Цехановецький, К.Воблій, Т.Войнаровський, В.Бандера, І.Коропецький та ін.

Розвиток менеджменту як науки не є ланцюгом послідовних кроків уперед. Швидше його можна охарактеризувати як розвиток паралельно-послідовних підходів до управління, які в чомусь збіглися, а в чомусь відрізнялися.

В Україні система управління почала своє формування з початку ХХ ст. і продовжує формуватися та вдосконалюватися дотепер.

Система управління складається і функціонує не тільки у відповідності зі змістом функції управління й характером відносин, які лежать в основі управлінських взаємозв'язків, а й у відповідності з умовами, в яких формується система управління, а також у відповідності з іманентно належними системі управління принципами її побудови, функціонування й перетворення.

Розвиток управління — це не одноразове перетворення управління з метою досягнення «найкращого» стану управління, а безперервний у часі процес.

## 3. УПРАВЛІННЯ ЯК ПРОЦЕС, ЩО РОЗВИВАЄТЬСЯ

- 3.1. Поняття про систему управління та її складові.
- 3.2. Зміст і логіка розвитку управління.
- 3.3. Загальні принципи розвитку управління.
- 3.4. Логічна схема розвитку управління.

### 3.1. Поняття про систему управління та її складові

Управління може здійснюватись лише в тому випадку, коли існує реально діюча система, яка вирішує завдання управління. Якщо ця система є органічною частиною організації, її діями здійснюється управління організацією й вона не вирішує завдань, які відрізняються від управлінських, тоді її можна розглядати як спеціалізовану систему або як **систему управління**.

Система управління є формою реального втілення управлінських взаємозв'язків. Вона виступає ніби у вигляді реально існуючої субстанції, за допомогою якої управління набуває конкретного змісту й конкретного вияву, а функція управління — практичної реалізації. В реальній дійсності управлінська діяльність — це функціонування системи управління.

Система управління складається й функціонує не тільки у відповідності зі змістом функції управління й характером відносин, які лежать в основі управлінських взаємозв'язків, а й у відповідності з умовами, в яких формується система управління, а також у відповідності з іманентно належними системі управління принципами її побудови, функціонування й перетворення.

Система управління розкладається на підсистеми, виділення яких наглядно проявилось порівняно недавно. Першою підсистемою є те, що раніше було прийнято розглядати як **систему управління** — *сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції й вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких*

здійснюється управлінський вплив. Таку підсистему системи управління можна розглядати як єдність організації, технології й методів управління. При подальшому розгляді цю підсистему управління будемо називати структурно-функціональною підсистемою системи управління (СФП). Звичайно тільки структурно-функціональна підсистема підлягає найретельнішому аналізу й описанню при розгляданні питань побудови й функціонування системи управління. Уже час розроблено загальну теорію функцій управління, кадрів управління, організаційних структур управління, а також технології й методів управління.

Структурно-функціональна підсистема виступає в ролі «хребта» системи управління. Причому при визначеному рівні розвитку управління цей «хребет» системи управління фактично еквівалентний системі управління в цілому. Але будь-який розвинений організм не еквівалентний тільки своєму тілу. Є ще щось виключне, що умовно можна назвати «душею» організму. Чим вищий рівень розвитку організму, тим вищий важіль цієї його підсистеми. «Що ж можна вважати душею системи управління?» Відповідь на це можна отримати, якщо проаналізувати другу підсистему системи управління. Головними частинами цієї підсистеми є такі блоки:

- управлінська ідеологія й вартісна орієнтація системи управління;
- інтереси та поведінські нормативи учасників процесу управлінської діяльності;
- інформація й інформаційне забезпечення комунікацій у системі управління.

Сукупність цих блоків в основному покриває всю підсистему, що розглядається, хоча стосовно до відповідних систем управління можна вказати на існування додаткових блоків, які відіграють певну роль у даній підсистемі. Такими блоками можуть бути, наприклад, блоки національних інтересів і навіть національних управлінських стереотипів. Ці блоки треба принципово відрізнити від першого виділеного блока управлінської ідеології, оскільки вони є виразниками визначених у суспільстві видів ідеології взагалі, а не тільки управлінської ідеології.

Основні названі блоки й блоки, які виникають у конкретних умовах і які мають явно виражений ситуаційний характер, знаходяться в динамічній взаємодії як між собою, так і з елементами

структурно-функціональної підсистеми системи управління. При цьому в різних системах управління залежно від загальних властивостей системи, її характерних особливостей, а також від рівня розвинутості системи управління й умов здійснення управлінської діяльності міра прояву окремих блоків, а також характер їх взаємодії можуть бути різними. Однак у будь-яких випадках розглянута підсистема системи управління має загальну властивість. Суть її полягає в тому, що вона зв'язує воєдино на основі розвитку інформаційних каналів і зв'язків цілі організації, які здійснюються в критеріях функціонування, управлінську ідеологію, інтереси й критеріально-нормативну базу робітників управління, процедури й організацію управлінської праці. Це дозволяє охарактеризувати таку підсистему як інформаційно-поведінську підсистему системи управління.

Реальні форми прояву цієї підсистеми:

- управлінські теорії й управлінська ідеологія;
- формальні й неформальні відносини серед управлінського колективу й представниками зовнішнього оточення;
- рівень організаційного розвитку, а також рівень розвитку кожного окремого члена управлінського колективу;
- інформованість робітників, носії інформації, форми колективу.

В даний час у зв'язку з об'єктивно діючим процесом прискореного й розширеного розповсюдження інформації, а також у зв'язку зі значним збільшенням вагомості синергічного ефекту, який отримуємо від органічно здійснюваних разом дій, різко зростає роль інформаційно-поведінської підсистеми системи управління. Існує декілька достатньо виражених типів інформаційно-поведінських підсистем.

**Перший** тип характеризується наявністю формальної організації діяльності й відносин в системі управління. Діяльність потребує наявності формального контролю. Інтереси робітників і їх вміння спрямовані зовні організації. Формальні відносини між робітниками з приводу роботи, неформальні відносини пов'язані з інтересами, які знаходяться за межами організації. Рівень інформованості замалий, доступність інформації низька як через формальні обмеження, так і з причини слабкості й нерозвинутості технічної бази звернення до інформації та її розповсюдження.

**Другий** тип інформаційно-поведінської підсистеми характеризується наявністю неспокою у відносинах, наявністю конфліктних

ситуацій, намаганням окремих членів колективу до внесення змін за рахунок інших членів, або шляхом організаційних перебудов. Відстороненість, характерна для першого типу. Немає органічної зацікавленості в реальному підвищенні ефективності та якості функціонування усього колективу. Як і при першому типі, тут домінують власні цілі й інтереси, які знаходяться за межами інтересів організації. Для таких відносин характерна наявність груп. Офіційна система інформування функціонує погано, низький рівень доступності інформації, часті спроби приховування інформації або введення обмежень на отримання інформації. В той же час дуже широко практикується неформальний збір і розповсюдження інформації. Широко практикуються закриті судження або ж судження у вузькому колі окремих осіб.

**Третій** тип характеризується наявністю зацікавленості в кінцевих результатах функціонування системи управління, бажанням до отримання значущих результатів за рахунок вдосконалення внутрішніх відносин, розвитком усіх членів організації і підвищенням рівня спільної трудової діяльності. Широке розповсюдження мають групові форми спільної діяльності, однак вони мають формальний характер. Для цього типу характерна доброзичливість у відносинах, прагнення до вирішення конфліктних ситуацій, відвертість у висловлюваннях, схильність до співпраці. Важливою характеристикою цього типу є поява активності в здійсненні виробничої діяльності, зародження творчого відношення до праці, виникнення самодіяльних починів. Визнається роль і важливість широкої інформованості, створюється атмосфера гласності й широко розповсюджені відкриті обговорення.

**Четвертий** тип інформаційно-поведінської підсистеми характеризується наявністю такого стану системи управління, при якому складається органічне поєднання особистих інтересів з прагненням до отримання високих кінцевих результатів функціонування організації в цілому. Для даного типу характерна орієнтація на кінцеві результати, самоорганізація й самоспрямованість. Стан відносин у системі настільки високо розвинутий, що дозволяє системі гнучко адаптуватися до нових задач й умов, тобто здійснювати саморозвиток і саморегулювання системи управління. Збереження, отримання необхідної інформації, передача та оброблення її здійснюється за допомогою швидкодіючих і високопродуктивних



технічних засобів. Інформація та інформованість є органічними складовими функціонування системи управління.

Третьою підсистемою системи управління є підсистема саморозвитку системи управління. Поява підсистеми саморозвитку системи управління відображає виникнення в системі управління таких рис, як прагнення до самовдосконалення, гнучкість та адаптивність до змін, орієнтація на інновації, пошук і розробка прогресивних ідей і прискорене введення їх у практику функціонування системи управління.

Підсистема саморозвитку управління не тільки відображає названі якості системи управління, вона є генератором цих якостей, вона ж несе в собі механізм їх відтворення, закріплення, розповсюдження й практичного впровадження. Ця підсистема є джерелом і провідником потреб системи управління у самовдосконаленні й одночасно носієм механізму, через який здійснюється розвиток системи управління.

Підсистема саморозвитку системи управління може бути розділена на дві частини.

*Перша* частина підсистеми орієнтує систему управління на постійне вдосконалення й розвиток. Вона забезпечує потребу системи управління у змінах в напрямі поліпшення, а також потребу в постійному оновленні.

Для цієї частини підсистеми характерне вирішення таких завдань і виконання таких функцій:

- розробка, введення в систему управління і постійна підтримка адекватного рівня стимуляторів, які спонукають систему управління до самовдосконалення;
- постійний аналіз рівня функціонування системи управління, її потенційних можливостей, а також аналіз динаміки завдань, які стоять перед системою управління, і аналіз змін навколишнього середовища;
- виявлення нових тенденцій і напрямів розвитку систем управління, що спостерігаються в світовій практиці менеджменту, а також аналіз використовуваних форм і методів поновлення систем управління.

Ця частина підсистеми саморозвитку дуже тісно пов'язана з інформаційно-поведінською підсистемою системи управління; її функціональні можливості значною мірою визначаються рівнем

розвинутої інформаційно-поведінської підсистеми. Це пов'язано з тим, що готовність до змін, адаптивність, мобільність, зацікавленість у високих кінцевих результатах функціонування системи управління, орієнтація на результат спільної діяльності задаються станом інформаційно-поведінської підсистеми.

*Друга частина* підсистеми саморозвитку системи управління забезпечує розвиток системи управління. Найбільш суттєві завдання, які вона вирішує:

- опрацювання траєкторій саморозвитку системи управління, яка включає в себе пошук можливостей вдосконалення, опис нового стану системи управління, розробку процедури і перехід у новий стан, а також визначення засобів забезпечення цього переходу;
- організація переходу системи управління в новий стан, яка включає в себе складання програми переходу, розподіл завдань і позицій між суб'єктами переходу, розподіл функцій координатії і коригування їх діяльності в процесі переходу;
- аналіз результатів переходу, узагальнення досвіду роботи по переводу системи управління в новий стан, отримання висновків по розвитку підсистеми саморозвитку системи управління.

Важливим напрямом функціонування підсистеми, розвитку системи управління є *розвиток кадрів* системи *управління*. Це зумовлено тим, що єдино можливим реальним рухом системи управління може бути тільки рух її кадрів, **по-перше**, по вертикалі, **по-друге**, по горизонталі і **по-третє**, вглибину (поліпшення поведінки і здатностей у спілкуванні, зростання позитивного відношення до роботи, підвищення професійної кваліфікації, виробничого кругозору і навичок роботи тощо).

### 3.2. Зміст і логіка розвитку управління

Розвиток управління організацією є частиною загальної еволюції суспільства. Тому незалежно від того, яку роль відіграє управління на тому чи іншому етапі або ж у тих чи інших соціально-економічних умовах, його перетворення завжди задається загальним напрямом розвитку суспільства.

Розвиток управління — це не одноразове перетворення управління з метою досягнення «найкращого» стану управління, а безперервний у часі процес.

Звичайно, з цього положення не випливає, що розвиток управління здійснюється постійно і безперервно. Розвиток управління йде дискретно (стрибками). Тому хоча розвиток управління і є об'єктивно зумовленим процесом, здійснюється він свідомими та цілеспрямованими перетвореннями системи управління організацією.

Слід відрізнити розвиток управління від його вдосконалення. ***Розвиток управління*** — це процес його переходу з одного стану в інший, який характеризується наявністю якісних перебудов управління взагалі.

***Вдосконалення управління*** — це поліпшення за визначеним критерієм характеристик системи управління. Тому якщо для розвитку управління характерно порівняння його наявного стану з попереднім, то для вдосконалення управління характерне порівняння стану системи управління з найкращим по визначеному критерію.

Розвиток управління та його вдосконалення — це різнопланові явища, більш глибоким і фундаментальним, і відповідно визначним, серед яких є розвиток управління.

Багато змін у системі управління відбуваються внаслідок вдосконалення або раціоналізації. Однак не всяке вдосконалення управління і тим більше не будь-яка раціоналізація управління можуть розглядатися в якості заходів, що призводять до розвитку управління.

Для розуміння сутності, механізму і логіки розвитку управління самого досконалого вивчення і врахування в практичній діяльності заслуговує історизм процесу розвитку управління, вивчення і розгляд руху управління в його конкретно-історичних проявах.

Історизм розвитку управління проявляється насамперед у таких моментах.

*По-перше*, стан розвитку управління знаходиться у великій залежності від рівня розвитку виробничих сил. Прикладом цього можуть бути зміни управління при переході до фабрик, при введенні конвеєрного виробництва тощо.

Залежно від рівня розвитку засобів виробництва відокремлюються три типи управління: традиційне; управління промислової стадії; управління постіндустріальної стадії.

Особливість традиційного управління, характерного для початкового етапу розвитку промислового виробництва, на якому ще не отримала широкого розповсюдження машинна технологія, полягає в тому, що воно будувалося залежно від можливостей людини. Це пояснюється тим, що людина з її вмінням, розумовими і фізичними здібностями знаходилася в центрі виробничого процесу.

На промисловій стадії розвитку виробництва людина, з організаційної точки зору, виступає як додаток до машини, механізму, технології, які вона використовує в своїй трудовій діяльності. Інакше кажучи, людина хоча і є користувачем техніки в процесі виробництва, однак, у цей процес вона включається не як людина взагалі з притаманними їй властивостями і якостями, а насамперед як спеціаліст з приведення в дію необхідних інструментів і технічних засобів для виконання певних операцій.

Це проявляється в тому, що і організація виробництва і управління підприємством переважно задаються технікою і технологією виробництва. Залежно від технології виробництва будується організаційна структура управління, техніка та технологія задають структуру кадрів і завдання з управління кадрами, в ряду яких на одному з перших місць стоїть проведення по відношенню до кадрів вимог щодо вміння, раціонального й ефективного використання обладнання та інших технічних засобів та інструментів. І останнє. Техніка і технологія задають зміст праці основної маси учасників виробництва. Усе це означає, що управління переважно будується, виходячи від технології, машини, а не від людини.

Науково-технічна революція на основі досягнень науково-технічного прогресу призвела до того, що людина і техніка ніби розділились у процесі виробництва. Машина починає працювати сама, технологія виробництва все менше потребує безпосередньої участі людини у виробництві продукції, і людина у виробничому процесі виходить з підпорядкування машині, залишивши в минулому свою позицію її «придатка». Це призводить до того, що настає така ситуація, при якій управління переживає докорінні зміни.

Промислова революція, яка стала можливою внаслідок розвитку науки і техніки, мала результатом перехід від мануфактури до фабрик, між якими існувала принципова різниця в організації процесу виробництва. Вона призвела до того, що процес виробництва

і відповідно управління почали будуватися на основі можливостей машини, а не людини.

В умовах НТР людина виходить з підпорядкування машині і знову стає в основу процесу виробництва, але не так, як було в мануфактурі, а на якісно іншій основі. В мануфактурі процес виробництва будовався виходячи з можливостей людини, тому що не було машинної технології. Науково-технічна революція розвиває систему машин і технологію до такої міри, що людина, яка раніше була при машині і підпорядкована машинній технології, відходить від неї і стає над машиною. Ця зміна позиції людини в процесі виробництва призводить до перебудови управління, перетворює його в управління, яке йде від людини, а не від машини.

*По-друге*, всі або переважна більшість підходів до рішення проблем розвитку управління пов'язані з відпрацьованим у минулому досвідом рішення аналогічних проблем. Минулий досвід, трансформуючись у стереотипні оцінки ситуацій і проблем та стереотипні підходи до їх вирішення, утримає розробників змін в своєму полі, звичайно при цьому ніяк не заявляючи про себе.

### **3.3. Загальні принципи розвитку управління**

Прикладом одного з найпоширеніших стереотипних підходів до вирішення проблем є постійні спроби, які спостерігаються щодо їх усунення шляхом створення спеціалізованих органів управління, що покликані займатися питаннями, пов'язаними з вирішенням цих проблем. На визначеному етапі розвитку управління в нашій країні (20–30 роки) через специфічні умови такий підхід не тільки виправдовував себе, а й дав деякі позитивні результати. Це привело до сліпої віри в те, що для вирішення кожної нової проблеми треба створювати нові органи або поновлювати старі.

Якщо відкинути окремі специфічні умови, коли такий підхід дійсно був виправданий, то в загальному випадку він зовсім неправильний. Спеціалізовані органи необхідно створювати тоді, коли хоча б відокремилась частина управлінської функції, яка не реалізується і не закріплена ні за жодним з існуючих управлінських органів. Реакція ж управління на появу нової проблеми повинна складатися в вироблення у системи управління потреби у вирішенні

цієї проблеми й готовності її вирішувати. Шляхи вирішування проблеми визначаються у відповідності з потребою, готовністю і можливими рішеннями. Якщо починати одразу з фіксації шляхів вирішення, то за відсутності в системі потреби у вирішенні проблеми жодні запропоновані шляхи не дадуть необхідного результату.

Маючи конкретно-історичний, ситуаційний зміст, розвиток управління всерівно здійснюється у відповідності з визначеною логікою, яка виявляється і реалізується через систему загальних принципів розвитку.

*Перший* загальний принцип розвитку управління можна сформулювати так: *незалежно від конкретного змісту причин, які потребують і спричиняють розвиток управління, його перетворення повинно починатися з перетворення вихідних даних, які задають побудову і здійснення управління.* При цьому перебудова окремих елементів, зв'язків і підсистем системи управління повинна йти не за принципом підвищення їх функціональних якостей порівняно з попереднім станом, або за принципом підвищення їх ефективності, а на основі приведення у відповідність з перетвореними вихідними даними управління.

*Другий* загальний принцип розвитку управління полягає в тому, що необхідність і спрямованість цього розвитку переважно визначаються змістом нових завдань, які виникають перед організацією. Конкретизація цього принципу для практичної реалізації означає, що *реальна потреба розвитку управління виходить не з недосконалості окремих сторін управління, не з можливостей підвищення його ефективності, а породжується появою нових завдань, які виникають перед організацією.*

*Третій* загальний принцип розвитку управління полягає в тому, що *обмежувальним фактором будь-якого перетворення управління є кадри.* Люди не тільки приводять до руху і створюють нове, а й гальмують розвиток, причому не обов'язково усвідомлено. Особливо це стосується опору змінам при інноваціях (нововведеннях у виробництві та в управлінні). В кінцевому рахунку, успіх кожного перетворення залежить від людей, які задіяні в ньому. Кожна логічно обгрунтована і повністю ресурсно підкріплена схема перетворення управління буде реалізована в тій мірі і в тому вигляді, в якому вона відповідає можливостям, знанням, інтересам, бажанням і потребам людей.

Питання обліку кадрів як обмежувального фактора розвитку управління багатоаспектне. Але найважливіший висновок з цього принципу полягає в тому, що кожному заходу, спрямованому на розвиток управління, повинен передувати розвиток підсистеми кадрів.

### **3.4. Логічна схема розвитку управління**

Логічна схема розвитку управління має такий вигляд. Початком для розвитку управління є поява нових завдань. Тому їх виникнення можна розглядати як **перший крок** до логічної схеми розвитку управління.

**Другим кроком** у цій схемі є вироблення в системі управління реакції на нові завдання, яка привела б до розвитку управління.

Можливі три типи реакції, які найбільше виокремлюються в реальній практиці вдосконалення управління.

*Перший тип* — спроба нічого не змінювати в управлінні або провести невеликі, часткові зміни, основна увага сконцентрована на виявленні причин, які потребують змін і на їх усунення.

*Другий тип* — стереотипний підхід до рішення виникаючих завдань. Це найчастіше спроба вирішувати різні управлінські завдання незалежно від їх змісту, природи і динаміки за допомогою підходів, які виправдали себе. Найбільш поширеними з них є проведення організаційних перебудов в управлінні, створення нових управлінських органів.

В дійсності цей стереотип швидше відображає стійку внутрішню тенденцію еволюції системи управління в напрямі збільшення числа її адміністративних підрозділів. Тому поява нових завдань перед управлінням та необхідність їх вирішення швидше виступає як привід для розширення адміністративних служб системи управління, ніж є реальною причиною, яка потребує саме такої спроби вирішення.

*Третій тип* — комплексна перебудова системи управління у відповідності зі змістом і сутністю нових завдань, які виникають перед управлінням і можливостями його перетворення. Такий тип реакції з наукової точки зору є єдиним правильним, з практичної точки зору — дійсно результативним.

**Третім кроком** логічної схеми розвитку управління є перебудова основоположних даних, на яких будується система управління.

Після того як у системі управління здійснюється формування нової підсистеми принципів, настає наступний крок — перебудова структури та елементів системи управління. Часто цей крок розглядається у вигляді еквівалента розвитку управління, тому що саме перебудова організаційної структури, методів управління, кадрів управління звичайно розглядається як розвиток управління.

Перебудовою структури і елементів у системі управління логічна схема розвитку управління не закінчується — залишається ще один, **четвертий крок** — закріплення в управлінні нових якостей і властивостей, наданих йому в процесі зміни. Це передбачає:

*по-перше*, відповідний розвиток інформаційно-поведінської підсистеми;

*по-друге*, на даному кроці проводиться регулярне вивчення розвитку і аналіз результатів заходів, які проводяться в рамках перебудови (це необхідно для того, щоб реально оцінювати стан розвитку управління та постійно виявляти гальмуючі фактори);

*по-третє*, на даному кроці здійснюється цілеспрямоване коригування як всього процесу розвитку управління, так і його окремих складових. Коригування здійснюється з метою відмови від неможливих для реалізації напрямів розвитку управління, а також для проведення не передбачуваних перебудов в управлінні, необхідність яких виникла в процесі його розвитку.

Приведена логічна схема розвитку управління показує, що це не простий процес. Він потребує постійного співвідношення дій щодо вдосконалення управління з завданнями, які стоять перед управлінням, а також з можливостями, які має в наявності організація в цілому та існуюча в ній система управління зокрема.



## **4. ЗАГАЛЬНІ ЗАКОНОМІРНОСТІ УПРАВЛІННЯ. ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 4.1. Закономірності управління.
- 4.2. Поняття принципу управління.
- 4.3. Принципи наукового управління Ф.Тейлора.
- 4.4. Принципи організації виробництва Г.Форда.
- 4.5. Принципи адміністративного управління А.Файоля.
- 4.6. Принципи продуктивності Г.Емерсона.
- 4.7. Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика.

### **4.1. Закономірності управління**

Управління є специфічним видом трудової діяльності людини, яке підпорядковується своїм специфічним законам і закономірностям.

Категорії «закон» та «закономірність» відносяться до однієї групи. Як і закони, закономірності встановлюють загальні, суттєві та необхідні зв'язки між явищами, що вивчаються. Різниця, що трапляється у використанні категорій «закон» та «закономірність», пояснюється характером і рівнем розвитку науки. В теорії управління закономірність розглядають як первісне формування закону на початку його теоретичного осмислення та дослідження. Виявлення та строге формулювання об'єктивних закономірностей у теорії управління можливі та необхідні. Це пояснюється особливостями розвитку самої теорії управління від простого опису явищ до їх пояснення та передбачення та практикою управління.

Закономірності управління займають центральну ланку вітчизняної теорії управління. На відміну від емпіричного підходу, науковий підхід до управління ґрунтується на врахуванні потреб об'єктивних закономірностей його розвитку.

Це дає змогу:

1) проводити глибокий науковий аналіз системи управління, об'єктивно оцінювати її стан;

2) повною мірою враховувати фактор часу під час удосконалення управління та рівень розвитку об'єкта управління;

3) враховувати суб'єктивні фактори управління, відокремити їх від об'єктивних факторів та встановити найбільш раціональне співвідношення науки й мистецтва управління;

4) здійснити системний підхід до управління та його комплексного удосконалення.

Без знань об'єктивних закономірностей управління цей підхід реалізувати неможливо.

*Закономірність «єдність системи управління виробництвом»* означає стійкість внутрішніх зв'язків системи під час зміни стану зовнішнього середовища. Єдність соціально-економічної системи — одна з найважливіших її характеристик. Вона відображає такий зв'язок між елементами системи, які тривалий час зберігають її цілісність під час зміни стану соціально-економічної системи.

На практиці найбільше значення мають такі форми прояву цієї закономірності:

- єдність принципів управління всіх ланок і ступенів системи управління;
- єдність організаційних форм системи управління, що проявляються в необхідній уніфікованості (типізації) її структурних характеристик, функціонального розподілу управлінської праці і т.ін. Інакше кажучи, це погодженість організаційних форм систем управління за різними її ступенями та ланками;
- єдність основних функцій управління, яке міститься в тісному зв'язку функцій планування і організації, планування й контролю;
- єдність методів управління, що використовуються для рішень різних проблем розвитку виробництва, які проявляються у взаємній погодженості застосованих економічних, організаційних, соціально-психологічних методів управління;
- єдність процесу управління, яка проявляється у безперервності та ритмічності, злагодженості всіх його операцій, стадій, етапів;
- єдність системи управління, яка проявляється в єдиних вимогах до керівників та інших працівників.

Єдність системи управління виробництва не встановлюється автоматично і проявляється не тільки при формуванні системи управління. Вона свідомо формується та підтримується. Порушення єдності системи може виявитися або у фактичній втраті об'єктивно необхідної самостійності та визначеної відокремленості будь-якої виробничої ланки народного господарства, чи, навпаки, у зайвій її відокремленості, що призведе до протистояння цілого й частки.

*Закономірність «пропорційність виробництва й управління».* Пропорційність, необхідна як у народному господарстві в цілому, так і на виробництві. Пропорційність визначається як співвідношення розвитку основного та допоміжного виробництва, а також і тим, наскільки повно обслуговується нове виробництво, щоб із мінімальними затратами надати необхідну суспільну продукцію.

Пропорційність основного та допоміжного виробництва зумовлена їх технічним рівнем. Наприклад, недостатня механізація допоміжного виробництва сприяє подорожчання продукції, перешкоджає скороченню витрат на обслуговування основного виробництва.

Пропорційність, важлива і в середині основного виробництва, між його ділянками. Для нормальної роботи підприємства необхідне чітке співвідношення потужності цехів. Наприклад, потужність заготівельного цеху повинна бути більше потужності обробного цеху, який повинен мати більшу потужність, ніж складальний цех. Порушення цього призведе до прояву диспропорцій потужностей цехів, порушення ритму всього виробництва.

Якщо неправильно організовано виробництво й система управління, процес управління зводиться до ліквідації диспропорцій, які через деякий час з'являться знову. Це призводить до зростання управлінського апарату, який займається оперативним управлінням, регулюванням виробництва на шкоду розробці перспективних питань.

Пропорційність повинна бути також між професіями, кваліфікаціями робітників у середині професійних груп тощо.

Пропорційність як закономірність управління стосується й управляючої системи, її слід враховувати при формуванні та при вдосконаленні управляючої системи. Від того, наскільки раціонально

будуть організовані служби управління, багато в чому залежить оперативність та ефективність управління.

Пропорційність повинна бути підґрунтям усього господарського організму як системи у вигляді раціонального співвідношення між системами управляючою та тією, якою управляють, щоб забезпечити найбільш ефективну роботу.

*Закономірність «централізація й децентралізація управління».* Оптимальне співвідношення централізації й децентралізації означає необхідність розподілу завдань, функцій та повноважень (прав і відповідальності за рівнем ієрархії управління). При цьому слід пам'ятати, що сума прав в управлінні — величина достатньо постійна: скільки додалося повноважень на місцях, стільки віднялося їх у центру. Інакше кажучи, в боротьбі за владу перемога одного завжди означає поразку другого.

Централізоване управління являє собою такий устрій системи та організацію її функціонування, при яких існує безперервна, постійно діюча, стала підпорядкованість кожної ланки системи суб'єкта управління. Це виявляється в потребі обов'язкової погодженості управлінських рішень, зміст яких визначається єдиними цілями розвитку системи.

В системі управління кожна ланка має свої умови функціонування, свої специфічні інтереси. Враховувати їх в управлінні можливо тільки наданням прав самостійно вирішувати ті чи інші проблеми, тобто деякої децентралізації управління.

Відповідно цієї закономірності не можна вважати поганим або добрим високо централізоване або децентралізоване управління. Для кожного етапу розвитку виробництва повинен бути свій оптимальний рівень централізації.

Головний зміст закономірності зміни рівня централізації знаходить своє відображення при розподілі управління за ієрархією системи управління. У формальному відношенні це, насамперед, розподіл повноважень за вертикаллю системи управління та делегування повноважень у процесі управління.

Чим вищий рівень, на якому приймається рішення, і нижча сходинка, для якої воно призначене, тим вищий рівень централізації виробництва.

*Закономірність «співвідношенність та адекватність систем управляючої та тієї, якою управляють».* Під співвідношенністю слід

розуміти відповідність управляючої системи тій, якою управляють. Співвідношення суб'єкта та об'єкта управління змінюється під впливом різних чинників. Найважливішими з них є організаційні та економічні. Вони проявляються у збільшенні вартості управління. Ця тенденція відображає підвищення технічного рівня управління на основі використання дорогих технічних засобів управління (наприклад, дорогі комп'ютерні технології і т.ін.). Вартість управління підвищується також за рахунок нових потреб, які висуває сучасне виробництво. Якщо нещодавно управління здійснювалося кадрами з вищою загальнотехнічною освітою, то зараз необхідні кадри зі спеціальною підготовкою. Управління стало професією, якої необхідно навчати. Це потребує додаткових витрат на управління.

## **4.2. Поняття про принцип управління**

*Принцип* (від лат. — початок, основа) — основні правила поведінки, діяльності, протікання процесу, структурування процесу.

Принцип взагалі визначається як правило, яким слід керуватися в процесі управління організацією (підприємством). Сукупність правил, норм поведінки, установок, що, на відміну від законів, створюються людьми, є основою принципів менеджменту.

Принципи постійні і мають обов'язковий характер.

Таким чином, принципи керування можна представити як основні ідеї, закономірності, правила поведінки керівників по здійсненню управлінських функцій.

Інакше кажучи, це правила реалізації закономірностей управління, якими керуються управлінці в практичній діяльності з керівництва організаціями та підприємствами. На практиці одна закономірність може бути реалізована на підставі декількох принципів.

У вітчизняній теорії управління основні принципи були сформульовані ще В.І.Леніним.

Існує кілька підходів до класифікації принципів керування. Найбільш повне їхнє тлумачення дається Г.Кунцем і С.О'доннелом у книзі «Принципи управління: аналіз управлінських функцій» (шосте видання, перекладене в 1981 р. російською мовою за назвою: «Керування: системний і ситуаційний аналіз управлінських

функцій»). Автори розглядають десять принципів планування, п'ятнадцять — організації, десять — мотивації і чотирнадцять — контролю.

Уперше принципи раціонального управління були сформульовані в 1912 р. американським менеджером Г.Емерсоном у книзі «Дванадцять принципів продуктивності». Однак творець «теорії адміністрування» А.Файоль висловив думку про те, що кількість принципів керування необмежена. І це так, оскільки всяке правило займає своє місце серед принципів керування, в усякому разі, на той час, поки практика підтверджує його ефективність.

Всі принципи повинні ґрунтуватись на законах розвитку суспільства і управління, відображати основні властивості, зв'язки та відносини управління і мати правове оформлення.

Визначальну роль у використанні економічних законів відіграє управління. Впливаючи на людей, поєднуючи, координуючи їхню працю, управляюча система (суб'єкт управління) повинна строго враховувати вимоги економічних законів. В іншому випадку неможливе ефективне досягнення цілей керування. Управління виступає як основний засіб використання економічних законів у процесі діяльності людей.

Принципи, як і функції управління, мають економічний зміст, тому що використовуються закони при формуванні механізму і методів управління, при удосконаленні організаційних структур управління.

Основні економічні закони, на які спираються принципи управління:

1. *Закон вартості*. Виявляється у відхиленні ціни від вартості товару, виходячи з того, що витрати, вкладені в товар, не визначають його дійсну вартість і відрізняються від споживчої вартості.

В умовах ринкової економіки має стихійний характер. Унаслідок його дії відбувається диференціація товаровиробників.

2. *Закон відповідності виробничих відносин характеру продуктивних сил*. Потребує приведення у відповідність базису і надбудови, тобто відносини керування повинні відповідати досягнутому рівню й умовам виробництва. Цей закон припускає систематичну роботу з удосконалювання функцій і структур керування, посилення інтенсифікації процесів керування.

Отже, економічні закони визначають принципи управління.

У принципах менеджменту узагальнені пізнані закони і закономірності, виправданий досвід управління. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії, виступають, як правило, і норму управлінської діяльності. Набір принципів, які застосовуються в практиці управління, часто називають ідеологією менеджменту. Їх також вважають основою існуючої в суспільстві управлінської культури.

За своєю суттю принцип не виключає варіантів та вибору, оскільки найчастіше заснований на поєднанні крайніх засад, але він визначає і обмежує той набір варіантів, з яких потрібно зробити вибір. Досвід показує, що в разі ігнорування принципів або виходу за зазначені ними межі в управлінні створюється напружена ситуація, яка веде до невдач в управлінській діяльності. Знання принципів і врахування їх у практичній діяльності є умовою ефективного управління.

Прийняття всіма учасниками управлінського процесу принципів до керівництва створює можливість передбачати наслідки рішень, які приймаються.

### **4.3. Принципи наукового управління Ф.Тейлора**

Ф.Тейлор вважав, що менеджери повинні думати, а робітники працювати. Це приводило до появи великого числа менеджерів і поглибленої спеціалізації на основі операційного розподілу праці.

*Принципи наукового управління Ф.Тейлора* полягають в наступному:

- розробка оптимальних методів здійснення роботи на основі наукового вивчення витрат часу, рухів, зусиль тощо;
- абсолютне слідування розробленим стандартам;
- добір, навчання і розстановка робітників на ті робочі місця і завдання, де вони зможуть принести найбільшу користь;
- оплата за результатами праці (менші результати — менша оплата, більші результати — більша оплата);
- використання функціональних менеджерів, які здійснюють контроль за спеціалізованими напрямками;
- підтримання дружніх стосунків між робітниками і менеджерами з метою забезпечення можливостей здійснення наукового управління.

#### 4.4. Принципи організації виробництва Г.Форда

Основні положення теорії наукового управління розвинув і використав у масовому виробництві Г.Форд, який винайшов і вперше впровадив конвеєр. Широке використання машин, глибокий розподіл праці робітників дали змогу Г.Форду досягти найвищої на той час продуктивності з мінімальною собівартістю продукції.

Принципи, запропоновані Г.Фордом:

1. Побудована чітко по вертикалі організація управління кількома підприємствами, управління всіма частинами та етапами виробництва з єдиного центра.
2. Масове виробництво, що забезпечує мінімальну вартість і задовольняє потреби масового покупця і є максимально прибутковим.
3. Розвиток стандартизації, що дозволяє швидко і без зайвих витрат переходити на випуск нових видів продукції.
4. Конвеєр з глибоким поділом праці.
5. Постійне вдосконалення системи управління.

#### 4.5. Принципи адміністративного управління А.Файоля

У 1916 р. Анрі Файоль уперше виклав свою повну теорію менеджменту, сформулювавши її основні принципи та функції. Файоль запропонував 14 принципів управління, з використанням яких пов'язував успіх організації:

- 1) розподіл праці;
- 2) невіддільність влади і відповідальності;
- 3) дисципліна, що обов'язкова для всіх і яка передбачає взаємоповагу керівництва і підлеглих;
- 4) єдиного керівництва (діяльність повинна організовуватись одним керівником у відповідальності єдиного плану);
- 5) єдиноначальність (надходження і виконання наказів від одного керівника);
- 6) підпорядкування особистих інтересів загальним;
- 7) справедлива для всіх винагорода;
- 8) централізація;
- 9) ієрархія, що передбачає мінімізацію управлінських щаблів і корисність горизонтальних комунікацій (скалярний ланцюг);



- 10) порядок, в основі якого покладено принцип «кожному своє місце і кожен на своєму місці»;
- 11) справедливість, що забезпечується відданістю (лояльністю) персоналу і об'єктивністю адміністрації;
- 12) стабільність персонал, адже плінність кадрів — це наслідок недосконалого управління;
- 13) ініціатива, що потребує від керівника стимулювання і приборкання власної гордості;
- 14) корпоративний дух (єдність всіх працюючих в досягненні мети).

Файоль розробив «елементи менеджменту»: планування, організація, розпорядження, координація, контроль.

Він визначив функції менеджменту:

- технічну (вдосконалення технологічного процесу);
- комерційну (закупка, продаж, обмін факторів і результатів виробництва);
- фінансову (накопичення, пошук і ефективне використання грошових коштів);
- захисту життя особи і власності людей;
- бухгалтерську (проведення статистичних спостережень, інвентаризацій, складання балансів тощо);
- адміністративну (вплив на працівників).

Ідея універсальності, пристосування принципів менеджменту до будь-якого виду підприємництва знайшла своїх прихильників не тільки у Франції. В Англії вона була поширена Лінделлом Урвіком (1908–1975), в Америці — Дж.Д.Муні (1892–1960).

Вважаючи запропоновані ним принципи універсальними, А.Файоль вважав, що застосування цих принципів на практиці повинно мати гнучкий характер, залежати від ситуації, в якій здійснюється управління.

Крім цього, А.Файоль сформував основні вимоги до менеджерів:

- здоров'я і фізична бадьорість, розум та інтелектуальні здібності;
- високі моральні якості (наполегливість, енергія, відчуття обов'язку);
- освіченість, управлінські здібності (передбачення, вміння планувати, організаційні навички, мистецтво об'єднувати і спрямовувати зусилля багатьох людей, здійснювати контроль діяльності підлеглих);

- загальна поінформованість з усіх суттєвих функцій організації.

Теорію А.Файоля розвинув Л.Урвік.

Зокрема, серед управлінських функцій поряд із плануванням, організацією, координацією і контролем він виділив добір кадрів, керівництво, складання бюджету організації.

Л.Урвік також сформулював вимоги до побудови формальних організацій структур, які не втратили актуальності й досі:

- добір кадрів згідно зі структурою;
- створення спеціального і «генерального» штабу;
- створення функціональних підрозділів в організаціях;
- чітке визначення прав і відповідальності посадових осіб в організації;
- спеціалізація в апараті управління та ін.

## 4.6. Принципи продуктивності Г.Емерсона

Генрі Емерсон сформулював 12 принципів продуктивності:

1. Вихідний пункт управління — це чітко поставлена і сформульована мета.
2. Здоровий глузд у визначенні помилок і пошуку їх причин.
7. Компетентне консультування на основі залучення професіоналів з метою удосконалення управління.
8. Дисципліна, забезпечена чіткою регламентацією діяльності, контролем, своєчасним заохоченням.
9. Справедливе ставлення до персоналу.
10. Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік.  
Диспетчеризація робіт.
11. Складання і використання норм, розкладів, що сприяють пошуку і реалізації резервів.  
Нормалізація умов праці.
12. Нормування операцій, що полягає в стандартизації засобів їх використання, у регламентуванні часу.
13. Застосування письмових стандартних інструкцій.
14. Винагорода за продуктивність праці.

## 4.7. Сучасні принципи менеджменту та їх характеристика

Усі описані у вітчизняній та зарубіжній літературі *принципи менеджменту* можна поділити на **загальні**, дія яких поширюється на всі організації і всю систему управління, і **особливі (часткові)**, тобто ті, які стосуються тільки окремих частин, елементів системи управління.

До *загальних принципів* відносяться:

- принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації в управлінні;
- принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні;
- принцип оптимального поєднання політичного і господарського керівництва;
- принцип поєднання інтересів індивіда і цілей організації;
- принцип поєднання права господаря і участі робітників в управлінні (принцип демократії);
- принцип оптимального поєднання галузевого і територіального підходів до управління;
- дисципліна;
- стабільність робочого місця для персоналу;
- винагорода персоналу;
- науковий підхід до управління.

*Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації* в управлінні передбачає необхідність вмілого використання *єдиноначальності і колегіальності*. Під *єдиноначальністю*, наприклад, розуміють надання вищому керівництву організацією (підприємством) такої повноти влади, яка необхідна для прийняття рішень, і персональної відповідальності за доручену справу.

*Колегіальність* передбачає вироблення колективного рішення на основі думок менеджерів різного рівня і насамперед виконавців конкретних рішень — керівників підрозділів організації (підприємства). Колегіальність підвищує об'єктивність рішень, які приймаються, їх обґрунтованість і сприяє успішній реалізації таких рішень. Але слід мати на увазі і те, що прийняття колегіальних рішень на практиці здійснюється набагато повільніше, ніж індивідуальних.

*Принцип оптимального поєднання централізації в управлінні* являє собою концентрацію влади, прийняття рішень на верхніх рівнях керівництва.

*Децентралізація* — це делегування прав, а водночас і відповідальності на нижчих щаблях управлінської ієрархії.

Слід мати на увазі і те, що поняття оптимальної централізації і децентралізації не виключають одне одного: вони лише виражають різний ступінь розподілу влади, прав і відповідальності, контролю по вертикалі управління. Децентралізація не може розглядатися поза зв'язком з централізацією.

Проблема поєднання централізації і децентралізації в менеджменті полягає в оптимальному розподілі повноважень при прийнятті управлінських рішень. У формальному відношенні це насамперед розподіл повноважень по вертикалі системи керування і делегування повноважень у процесі керування.

Централізація виражає таку побудову системи керування і таку організацію її функціонування, при яких існує безперервна, постійно діюча і досить стійка підпорядкованість кожної нижчестоящої ланки керування вищестоящому. Централізація керування стосується не всіх напрямів діяльності нижчестоящих ланок, а лише головних, які забезпечують керуючий вплив. Повна централізація неможлива.

За оперативно-господарськими напрямками діяльності нижчестоящі ланки діють самостійно (децентралізовано).

Важливо, на якому рівні ієрархії приймається рішення, для якого рівня воно призначене, як далекі між собою рівні прийняття і безпосередньої реалізації рішення. Чим вищий рівень, на якому приймається рішення, і нижчий ступінь, для якого воно призначено, тим вищий рівень централізації виробництва.

Принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні відображає певне втручання держави в господарську діяльність. Будь-яке сучасне суспільство представлене державою, яка здійснює правову регламентацію управління тією чи іншою діяльністю організацій, визначаючи ступінь господарської (комерційної) самостійності.

Основу державного регулювання економіки України становлять різноманітні нормативні акти: закони, накази, укази, постанови, інструкції та ін. Кожен учасник управління повинен знати нормативні акти, які стосуються його діяльності, і здійснювати її згідно з цими актами. Дотримання нормативної поведінки, створення правової держави веде до стабілізації управління.

Принцип оптимального поєднання політичного і господарського керівництва є відображенням діалектичного взаємозв'язку політики і економіки. Цей принцип передбачає обов'язкове знання, оцінку і врахування суспільно-політичної ситуації при прийнятті господарських рішень та їх можливих наслідків в усіх ланках суспільства.

Досвід високорозвинутих держав Західної Європи показує, що в управлінській практиці повинні чітко розмежовуватися політична й господарська компетенції. Політичне керівництво при цьому може здійснюватися лише через перемогу на виборах економічних програм тих або інших партій. Принцип поєднання інтересів індивіда і цілей організації базується на тому, що сумісна діяльність людей дає їм можливість найефективніше реалізувати свої індивідуальні цілі. У свою чергу, суспільство або організація можуть досягти своїх цілей, якщо індивіди, які входять до них, реалізували свої інтереси. Раціонально організоване управління допомагає підвищити рівень поєднання цих цілей та інтересів.

Принцип поєднання права господаря і участі робітників в управлінні (принцип демократії) виходить з того, що управління є функцією власності. Завжди управляє той, хто є власником.

Тому дуже важливо, особливо на сучасному розвитку ринкових відносин, подолати відчуження робітника від власності, створити умови для розвитку в ньому почуття господаря. Для цього використовуються різні методи: акціонування або корпоратизація державної чи індивідуальної власності, участі у прибутках, самоврядування в робочих групах та ін.

Принцип оптимального поєднання галузевого і територіального підходів до управління полягає в тому, що будь-яке виробництво чи реалізація товарів, послуг здійснюються на відповідній території. Тому управляти потрібно з урахуванням як одного, так і іншого. Галузевий інтерес виробництва, реалізація товарів, послуг, зумовлений досягненням найвищої продуктивності праці в галузях, часто веде до утиснення інтересів території.

Принцип поєднання галузевого і регіонального управління передбачає розвиток галузевої системи керування виробництвом з обліком раціонального територіального розміщення.

Під *територіальним* управлінням розуміється діяльність усіх центральних і місцевих органів управління з розвитку даної території, при цьому господарський комплекс розглядається як визначена

соціально-економічна система з відповідними елементами (населенням, матеріальним виробництвом, сферою обслуговування і т.д.) та історичними, природними, національними, географічними й іншими особливостями.

*Галузеве керування* — керування складним комплексом виробничих об'єднань, підприємств, організацій, що забезпечують задоволення суспільних потреб у певних видах продукції або послуг.

Дисципліна передбачає суворе дотримання досягнутих між керівництвом організації та її працівниками угод. Дисципліна також передбачає обов'язкове для кожного працівника організації підпорядкування встановленому порядку і правилам.

Висока дисципліна забезпечує ефективне функціонування всіх елементів організації, об'єднує людей в єдиний процес, перетворюючи індивідуальні робочі сили в сукупну робочу силу. Окрім цього, належна дисципліна — це залог підвищення ефективності діяльності всіх ланок організації.

В умовах функціонування організацій різних форм власності, стимулювання ініціативи і підприємливості, затвердження принципів плюралізму і демократії в усіх сферах життєдіяльності суспільства зростає роль дисципліни і відповідальності в системі управління суспільними відносинами.

Стабільність робочого місця для персоналу та його винагорода суттєво знижує плинність кадрів і одночасно сприяє підвищенню ефективності їх роботи. Наприклад, посередній керівник чи робітник, що тримається за своє місце, кращий за талановитого, який не дорожить своїм місцем.

Сутність принципу винагороди персоналу полягає в тому, що всі працівники організації мають своєчасно отримувати належну винагороду за свою роботу.

Науковий підхід до управління передбачає організацію управлінської діяльності згідно теоретичних основ управління, використання сучасних принципів і методів впливу на об'єкти управління, які відображають закони суспільного розвитку, а також обов'язкове використання в практиці управління результатів наукових досліджень систем та об'єктів управління.

Життя показало, що керувати виробництвом треба не на око, з інтуїцією, а керуючись економічними закономірностями. Основний зміст цього принципу полягає у вимозі, щоб усі управлінські дії

здійснювалися на базі застосування наукових методів і підходів. Науковість припускає об'єктивний, спокійний аналіз дійсності, практичного досвіду, заснований на вивченні факторів і цифр. Особливістю наукового керування є його оптимальність — із усіх можливих шляхів повинен вибиратися найкращий. Це вимагає обґрунтованості прийнятих рішень розрахунками і підвищення ролі кількісних методів (математики). Науковість виявляється в раціоналізації праці (НОП), використанні ПЕОМ (головна не наявність ПЕОМ, а зміст завдань, розв'язуваних на ПЕОМ), досягнень науково-технічного прогресу.

До часткових принципів менеджменту, наприклад, відносяться принципи організації виробничого або торговельно-технологічних процесів, підбору кадрів тощо, які розглядаються в спеціальних навчальних дисциплінах та їх окремих темах.

Останнім часом набувають все більшої значущості такі принципи управління.

1. Принцип **системності** — менеджмент охоплює всю систему з обліком зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, взаємозалежностей і відкритості власної структури або системи в цілому. З позиції економіки цей принцип можна трактувати так: відображення економіки держави у вигляді цілісної економічної системи, що складається з взаємозалежних і взаємозалежних складових. Функціонування кожної зі складових економічних підсистем так чи інакше відбивається на інших підсистемах і на всій економіці в цілому.

2. Принцип багатofункціональності або **єдності цілей** — вироблення і взаємозв'язок цілей усіх ланок керування. Менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці), значеннєві (досягнення кінцевої мети). Єдність цілей повинна спрямовувати діяльність усіх ланок виробництва на становлення держави. Це відноситься до всіх ланок економіки, а також до ланок підприємств аж до кожного працівника.

3. Принцип **пропорційності** полягає в досягненні пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих процесів. Пропорційність характерна для розвитку всієї економіки і для кожного підприємства. У зв'язку з динамікою розвитку на всіх рівнях керування міняється співвідношення окремих його частин і підсистем. Але ці зміни повинні відбуватися пропорційно. Пропорція важлива не тільки в економіці в цілому, а й усередині підприємства:

- а) між основним і допоміжним виробництвом;
- б) між виробничими цехами і дільницями (заготівельний цех, складальний і т.д.);
- в) між керуючими і керованою системами;
- г) організація праці (між професіями, кваліфікаціями).

Якщо неправильно організоване виробництво і система керування, процес керування зводиться до ліквідації наявних диспропорцій, які через якийсь час знову виникають. Це призводить до зростання управлінського апарату, зайнятого, головним чином, оперативним керуванням, регулюванням.

Контроль за дотриманням пропорційності й оптимальної співвідносності в роботі окремих підрозділів — найважливіше завдання керування на підприємстві.

4. Принцип **плановості**. Трудова діяльність характеризується свідомо регульованою доцільністю. Доцільність і є зародок планомірної організації виробництва. Суть принципу полягає у встановленні основних напрямів і пропорцій розвитку організації в перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) усі ланки організації. План розглядається як комплекс економічних і соціальних завдань, які треба буде розв'язати в майбутньому.

5. Принцип **демократизації** управління — участь працівників у керуванні організацією. Форма такої участі різна: часткова оплата праці; грошові кошти, вкладені в акції; єдине адміністративне керування; колегіальне прийняття управлінських рішень. Японський досвід керування якістю прекрасно демонструє цей принцип. На японських виробництвах організовані гуртки якості, куди входять і самі виконавці, тобто робітники, для спільного прийняття рішень, що стосуються раціоналізації виробництва, підвищення якості продукції, що виготовляється.

6. Принцип **поєднання матеріального і морального стимулювання** передбачає відповідність форм і розмірів стимулювання працівників за кількість і якість виконаних робіт.

7. Принцип **поєднання прав, обов'язків і відповідальності** припускає створення чіткої організаційної структури, ретельну розробку положень про права й обов'язки керівників, посадових інструкцій для виконавців, установлення точно визначеної матеріальної відповідальності за недогляди в роботі, а також проведення ряду інших організаційних заходів поряд з обов'язковим проявом вимогливості



за якісне виконання покладених на кожного працівника обов'язків і завдань у точно встановлений термін.

8. Принцип **економічності й ефективності**. Суть принципу полягає в раціоналізації процесів керування, що приводить до економічності, але до певної межі, щоб не втратити ефективність.

9. Принцип **правильного підбору і розміщення кадрів** повинен реалізуватися так, щоб кожний працівник на довіреній йому ділянці міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу.

10. Принцип **єдиноначальності**. Сутність єдиноначальності полягає в тому, що керівник конкретного рівня керування користується правом одноосібного вирішення питань, що входять до його компетенції. По суті, це надання менеджеру організації широких повноважень, необхідних для виконання покладених на нього функцій керування, реалізації персональної відповідальності.

Крім цього, під єдиноначальністю розуміють наявність у підлеглого тільки одного керівника (начальника). Відповідно до цього принципу, працівник повинен одержувати повноваження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед цією людиною. Згідно Клоду Джорджу-молодшому, концепція формального ланцюга команд була вперше застосована євреями ще в 1491 р. до н.е. За Біблією: людина повинна мати тільки одного хазяїна. Керівники вже тоді розуміли, що для забезпечення ефективності команд відносини між підлеглими і начальником повинні бути простими і ясними. Це, можливо, найстаріший установлений принцип організації. Протягом сторіч у незліченній безлічі організацій принцип єдиноначальності підтвердив свою цінність як координуючий орган. Анрі Файоль включив його у свої 14 принципів організації. Тому більшість організацій намагаються його застосовувати.

11. Принцип **ієрархічності і зворотного зв'язку** полягає в створенні багатоступінчастої структури управління, при якій первинні (нижній рівень) ланки керуються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів керівництва наступного рівня. Ті в свою чергу підкоряються і контролюються органами наступного рівня.

Постійний контроль за діяльністю всіх ланок організації здійснюється на основі зворотного зв'язку. По суті, це одержання інформації про результати впливу керуючої системи на керовану систему шляхом порівняння фактичного стану з заданим. По каналах зворотного зв'язку інформація про роботу керованої системи

безупинно надходить у керуючу систему, що має можливість коригувати хід управлінського процесу.

12. Принцип **стійкості і мобільності** системи керування припускає, що при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища організації система менеджменту не повинна перетерплювати корінних змін. Стійкість визначається, насамперед, якістю стратегічних планів і оперативністю керування, пристосованістю системи менеджменту, насамперед, до змін у зовнішньому середовищі.

Одночасно зі стійкістю управлінський процес повинен бути мобільним, тобто максимально повно враховувати зміни і вимоги споживачів продукції і послуг.

На основі систематичного виявлення і вивчення в діяльності організацій стійких взаємозв'язків і закономірностей уточнюються діючі і формулюються нові принципи менеджменту. Так, застосовують й інші, підтвержені практикою принципи управління, а саме:

- цілеспрямованість;
- функціональна спеціалізація у поєднанні з універсальністю;
- принцип послідовності;
- врахування особистих працівників і суспільної психології, які є основою прийняття самостійних рішень;
- забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки системи управління;
- забезпечення загальної зацікавленості усіх учасників управління в досягненні цілей організації;
- всіляке забезпечення змагальності працівників тощо.

Між розглянутими принципами існує тісний взаємозв'язок. Жоден з принципів не існує сам по собі, але кожен із них підтримує і зміцнює решту, водночас підтримуючись й зміцнюючись ними (спрацьовує так званий синергетичний ефект).

Значущість принципів і сам їх набір у практичному застосуванні конкретного підприємства може бути різним, оскільки кожна організація унікальна; вони залежать від місії підприємства, профілю діяльності, обсягів виробництва, складності продукції, контрагентських зв'язків, широти асортименту продукції чи послуг тощо.

## 5. ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 5.1. Поняття про організацію як відкриту систему.
- 5.2. Макро— та мікросередовище організацій.
- 5.3. Основні функції організацій та їх види.
- 5.4. Загальні риси формальної організації та її внутрішнє і зовнішнє середовище.
- 5.5. Оцінювання факторів зовнішнього середовища організації.
- 5.6. Правові основи менеджменту організацій.

### 5.1. Поняття про організацію як відкриту систему

Ще в глибокій давнині об'єктивні процеси розподілу праці викликали формування двох груп учасників громадського виробництва. Перша група — працівники, зайняті безпосередньо продуктивною працею. Їх діяльність пов'язана з виробництвом товарів, наданням послуг. Другу групу становлять управлінські працівники. Хоча результатом їх праці є не товари чи послуги, діяльність працівників управління суспільно необхідна, оскільки дозволяє забезпечити ритмічність, узгодженість процесів виробництва і, зрештою, його ефективність.

Для спільної діяльності люди об'єднуються в організації (підприємства) різних форм власності. У ході спільної діяльності і управління нею працівники вступають у певні стосунки, які зводяться до управлінськими. Управлінські відносини і є предметом менеджменту.

Управлінські відносини виникають не тільки між керівниками та підлеглими.

Академічний словник української мови зафіксував активне вживання слова «організація» у 4-х різних значеннях.

1. Дія за значенням: організувати, організуватися; організовувати, організовуватися. Якщо дія триває довший час і виконується групою людей, то вона є процесом організування чогось, упорядкування, улаштування (організація праці, організація діяльності, організація управління тощо).

2. Об'єднання людей, суспільних груп, держав на базі спільності інтересів, мети, програми дій (Організація Об'єднаних Націй, профспілкова організація). В теорії менеджменту прийнято для зручності будь-яку юридичну особу (підприємство, банк, навчальний заклад, лікувальний заклад тощо) називати організацією. Отже, під організацією розуміється соціальний інститут, створений засновниками на ґрунті спільності інтересів, як правило, економічних, політичних.

3. Особливості будови чого-небудь, структура. (Приклад: «Від вищих кліткових рослин водорості відрізняються простішою організацією»).

4. Фізичні й психічні особливості окремої особи (душевна організація людини).

**Організація** — це група людей (дві особи і більше), діяльність котрих свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей<sup>1</sup>.

Наведене вище визначення справедливе не просто для організації, а для *формальної* організації. Існують також *неформальні* організації, групи, що виникають спонтанно, але де люди вступають у взаємодію одне з одним досить регулярно. Неформальні організації існують в усіх формальних організаціях, за винятком, може бути, дуже маленьких. І хоча в них немає керівників, неформальні організації дуже важливі.

Таким чином, коли вживається слово організація, мається на увазі формальна організація.

З визначення випливає, що організація завжди має хоча б одну загальну мету, що розділяється і визнана усіма її членами. Але формальне управління рідко має справу з організаціями, у яких тільки одна мета. Менеджмент — це керування складними організаціями. Складні організації мають набір *взаємозалежних цілей*.

Усі складні організації є не тільки групами, цілеспрямованими у своїй діяльності, що мають певний набір взаємозалежних цілей. Вони також мають загальні для всіх складних організацій характеристики. Ці загальні риси, коротко викладені нижче, допомагають зрозуміти, чому, щоб домогтися успіху, організацією потрібно управляти.

---

<sup>1</sup> Це переказ визначення Честера Барнарда, одного з класиків менеджменту 30–40 років ХХ ст.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами. Тому в конкретних випадках можна використовувати термін підприємства, фірма тощо.

Будь-яка організація становить соціальну систему, всередині якої можна відокремити систему виробництва (товарів або послуг) і систему управління або, відповідно, керовану і керуючу системи (суб'єкт та об'єкт управління). Ці системи вступають між собою у певні стосунки, тобто взаємодіють.

Вихідним моментом тут є ціль, для досягнення якої система управління справляє вплив, спрямований на керовану систему. З іншого боку, існує зворотний зв'язок, коли зміни в керованій системі потребують коригування керуючого складу.

Внаслідок розподілу праці всі організації, крім найменших, мають внутрішню структуру, що складається з цехів, відділів, секцій та ін. Керівництво діяльністю підрозділів покладається на менеджерів. Природно, що керівники і підлеглі вступають у певні стосунки. Розрізняють відносини субординації і координації. У першому випадку йдеться про відносини між підлеглими та керівниками, чій вказівки обов'язкові для виконання. Наприклад, відносини між головним бухгалтером і працівниками бухгалтерії, між головним підприємством та філіалами. Відносини координації виникають між представниками різних підрозділів внаслідок їх спільної діяльності, між колегами в одному підрозділі. Учасники відносин координації не знаходяться у прямому підпорядкуванні відносно один одного, вони мають рівні права у здійсненні спільної діяльності. Наприклад, у підготовці договору постачання беруть участь товаровознавець, юрист, економіст. Ці фахівці є рівноправними партнерами, колегами, які вступають до відносин координації для вирішення загального завдання.

В організаціях виникають два види міжособистісних стосунків: формальні і неформальні. Формальні відносини пов'язані з посадовим становищем учасників, регламентуються відповідними документами — положеннями, посадовими інструкціями. Наприклад, відносини між керівником і підлеглими, бухгалтером і завідувачем складом, бухгалтером і податковим інспектором.

Неформальні відносини нічим не регламентовані, ґрунтуються на особистих симпатіях і антипатіях людей, не пов'язані з посадовим становищем їх учасників.

*Загальні характеристики організації.* Організація є основою світу менеджерів, вона є причиною, що зумовлює існування менеджменту.

Деяка група повинна відповідати декільком обов'язковим вимогам, щоб вважатися організацією. До них відносяться:

1. Наявність принаймні двох людей, що вважають себе частиною цієї групи.

2. Наявність принаймні однієї мети (тобто бажаного кінцевого стану або результату), що приймають як спільну всі члени даної групи.

3. Наявність членів групи, що свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

### **Місія і цілі організації**

Оскільки місія і цілі служать орієнтиром для всіх наступних етапів розробки стратегії, вибір їх є першим і найвідповідальнішим рішенням при стратегічному плануванні, результатом якого є певні обмеження відповідно до напрямів діяльності організації, пов'язані з аналізом альтернатив її розвитку.

Залежно від масштабів намічених змін і встановленого терміну досягнення кінцевого результату цілі організації поділяються на короткострокові, або тактичні (результат очікується в найближчому майбутньому), середньострокові і довгострокові (стратегічні), для досягнення яких необхідно п'ять і більше років.

З усієї сукупності цілей насамперед виділяють основну, генеральну, яку деякі автори (У.Кінг, Д.Кліланд) називають місією, або програмною заявою організації (Ф.Котлер).

Генеральна ціль (місія) є найбільш широким за змістом і рівнем узагальнення умов і перспектив розвитку рішенням, що приймається керівництвом підприємства. Місія характеризує сутність об'єкта управління, мету його існування і властиве організації і сфері управління місце і призначення. Глобальну (генеральну) ціль необхідно підкріпити комплексом заходів, що забезпечували б досягнення бажаного результату. У зв'язку з тим, що реалізація таких заходів потребує визначеного часу і засобів, генеральна ціль містить у собі систему цілей щодо основних напрямів діяльності підприємства, орієнтованих на виконання ним своєї місії. Реалізація кожної з них пов'язана з розробкою власної стратегії.

Одним із напрямів стратегічного планування є зовнішньоекономічна діяльність. Найбільш поширене визначення цілей на основі таких головних функцій промислового підприємства:

- виробничо-технологічної, що відображає основне призначення організації у виробництві даного виду (видів) товарів і послуг відповідної якості;
- господарсько-економічної, зумовленої необхідністю забезпечення рентабельної роботи підприємства;
- науково-технічної, пов'язаної з використанням можливостей НТП як умови виробництва конкурентоспроможної продукції;
- зовнішньоекономічної, що визначає поведінку організації на зовнішніх ринках збуту;
- соціальної, пов'язаної із забезпеченням відповідного рівня соціального захисту працівників;
- екологічної, обумовленої необхідністю наближення до мінімуму техногенного навантаження на природне середовище.

Визначення цілей підприємства ускладнюється браком загальноновизнаних методик. У вирішенні цього завдання перевага надається творчим, неформальним підходам. Певне практичне значення мають такі загальні правила:

- цілі мають визначатися на основі відповіді на запитання, що таке виробничо-збутова діяльність організації (її бізнес), в якому напрямі вона розвивається і якою їй варто було б бути. Виявлені при цьому цілі визначають дії, спрямовані на реалізацію основного завдання підприємства;
- цілі мають бути реальними, стимулюючи до певних практичних дій, і поділятися на конкретні завдання, виконання яких може бути доручено відповідним особам. Таке членування є основою для оцінювання дій і стимулом для досягнення цілей;
- цілі мають забезпечувати можливість концентрації сил і засобів для їхнього практичного втілення. З усіх видів діяльності вони мають відображати саме ті фундаментальні проблеми, важливість яких виправдовувала б зосередження основних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів для їхнього вирішення. Внаслідок обмеженості ресурсів і необхідності їхнього раціонального використання цілі повинні визначатися вибірково, з урахуванням реальних можливостей їх досягнення, а не охоплювати абсолютно все;
- визначаючи цілі, їх слід обирати декілька (з урахуванням взаємозалежних підцілей). Спроба визначити «єдину правильну ціль» зменшує коло пошуку і може повести у неправильному напрямі;

- необхідно забезпечувати узгодженість і взаємозв'язок між стратегічними і тактичними цілями, що сприяє безперервності процесу їх досягнення;
- до розроблення й обговорення цілей, бажано широко залучати працівників організації, що є гарантією концентрації зусиль колективу на їхнє визначення, сприйняття і реалізацію.

Цілей у підприємства може бути дуже багато, що викликає необхідність їх ранжувати, тобто виділяти головну і додаткові, які нею визначаються. При цьому для досягнення головної цілі висувуються цілі другого рівня, для їх досягнення намічаються цілі третього рівня і т.д.

Кінцевим результатом ранжування є розробка дерева цілей, при створенні якого останні можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними і функціонально-часовими ознаками.

Чітке визначення цілей у сфері діяльності — важлива умова успішного виходу на внутрішні та зовнішні ринки. Не менше значення має також приведення цілей у відповідність до існуючих ресурсів, оскільки позитивні зміни в кон'юктурі ринків збуту далеко не завжди узгоджуються з цілями підприємства і його ресурсними можливостями.

За певних умов на тих чи інших ринках збуту може скластися ситуація, сприятлива для значного короткострокового зростання прибутковості при нестійкій кон'юктурі в майбутньому. В таких випадках і потрібне чітке визначення цілей діяльності як найважливішої передумови недопущення втягування підприємства в програшні ситуації. Випадкові, стихійні рішення іноді бувають вдалими, але тільки завдяки цілеспрямованому стратегічному плануванню можна зводити до мінімуму можливі ризики.

Пріоритетність цілей діяльності організації значною мірою визначається досягнутим рівнем виходу на зовнішні ринки збуту і зацікавленістю в його підвищенні. Ця зацікавленість виявляється в поведінці організації на зовнішньому ринку, що може характеризуватися етноцентризмом, поліцентризмом, регіоноцентризмом і геоцентризмом.

## **Ресурси**

Загалом цілі всякої організації включають перетворення ресурсів для досягнення результатів.

Основні ресурси, що використовуються організацією, — це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія та інформація.



Процес перетворення ресурсів легше усього побачити у виробничих організаціях, але й організації обслуговування і некомерційні організації також використовують усі ці види ресурсів. «Епл» і «Ай Бі Ем» використовують фонди акціонерів і банків (капітал) для закупівлі деталей (матеріали), будівництва складальних ліній (технологія) і оплати заводським робітникам (люди), щоб робити комп'ютери, які вони змогли б продати з прибутком (результати). Ресурси інформації використовуються безупинно для зв'язку і координування кожної фази процесу перетворення. Інформація, що стосується досліджень ринку, допомагає керівникам «Епл» і «Ай Бі Ем» вирішувати, якого типу продукція має велику імовірність сподобатися публіці. Спілкування з робітниками дає їм інформацію, необхідну для якісного виконання цього завдання. Швидкість і обсяг реалізації продукції дає змогу керівництву вирішувати, наскільки успішно йде компанія по шляху досягнення бажаних результатів.

### **Залежність від зовнішнього середовища**

Однією з найзначиміших характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна організація не може бути «островом у собі». Організації цілком залежні від навколишнього світу — зовнішнього середовища — як стосовно своїх ресурсів, так і у відношенні споживачів, користувачів їхніми результатами діяльності.

Термін *зовнішнє середовище* включає економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуруючі організації, систему цінностей у суспільстві, суспільні погляди, техніку і технологію та інші складові. Ці взаємозалежні чинники впливають на все, що відбувається усередині організації. Наприклад, введення нової автоматизованої технології може забезпечити організації перевагу в конкуренції.

Але щоб використовувати цю нову технологію, організації доведеться знайти нових людей з певними навичками, а також визначеними поглядами, що зроблять цю нову роботу привабливою для них. Якщо економічна кон'юнктура підвищується або якщо існує конкуренція на ринку таких фахівців, організації, можливо, доведеться підвищити заробітну плату, щоб залучити цих фахівців на роботу. При їх найманні організації прийдеться дотримувати державного законодавства, що забороняє дискримінацію за віком, статтю, релігійними поглядами і расою. Усі ці чинники змінюються постійно.

Велике значення має і той факт, що хоча організація і залежить цілком від зовнішнього середовища, довкілля, це, як правило, знаходиться поза межами впливу менеджерів.

З кожним роком керівництву доводиться враховувати все більшу кількість чинників зовнішнього середовища, які набувають глобального характеру. Щоб домогтися успіху, фірмам доводиться конкурувати на іноземних ринках і протистояти конкуренції іноземних компаній у себе на батьківщині. Це потребує опанування новою галуззю — юриспруденцією, усвідомити нові культурні цінності.

### **Горизонтальний поділ праці**

Мабуть, найочевиднішою характеристикою організації є *поділ праці*. Якщо, принаймні, двоє людей працюють разом для досягнення однієї мети, вони повинні розподіляти роботу між собою.

Поділ усієї роботи на складові компоненти звичайно називається горизонтальним поділом праці. Поділ великого обсягу роботи на численні невеликі спеціалізовані завдання дозволяє організації робити набагато більше продукції, ніж якби та ж сама кількість людей працювала самостійно. У дуже малих організаціях горизонтальний поділ праці може не простежуватися досить чітко. Власники, що є одночасно і керуючими маленьких ресторанів, можуть по черзі то готувати їжу, то обслуговувати відвідувачів. Але більшість складних організацій мають такого роду горизонтальний розподіл, так що можна чітко простежити їхні функції та цілі діяльності.

Класичним зразком горизонтального поділу праці на виробничому підприємстві, наприклад, є постачання, виробництво, маркетинг, збут, облік і фінанси. Вони являють собою основні види діяльності, які повинні бути успішно виконані, щоб фірма домоглася поставлених цілей.

### **Підрозділи**

Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний поділ за рахунок створення підрозділів, що виконують специфічні конкретні завдання і домагаються конкретних специфічних цілей. Такі підрозділи часто називаються відділами або службами, але існують також численні інші назви — сектори, департаменти, управління, ділянки, ланки, групи тощо.

Як і ціла організація, частиною якої вони є, підрозділи являють собою групи людей, діяльність котрих свідомо координується і на-

правляється для досягнення загальної мети. Таким чином, великі і складні організації складаються з декількох спеціально створених для конкретних цілей взаємозалежних організацій і численних неформальних груп, що виникають спонтанно.

### **Вертикальний поділ праці**

Оскільки робота в організації розділяється на складові частини, хтось повинен координувати роботу групи, щоб вона була успішною.

Отже, в організації існують дві внутрішні органічні форми поділу праці. Перша — це поділ праці на компоненти, що є частинами загальної діяльності, тобто горизонтальний поділ праці.

Друга, називається вертикальним поділом, відокремлює роботу з координування дій від самих дій. Діяльність з координації роботи інших людей і становить сутність управління.

*Необхідність управління.* Для того щоб організація змогла домогтися реалізації своїх цілей, завдання повинні бути скоординовані за допомогою вертикального поділу праці. Тому управління є істотно важливою діяльністю для організації. Однак у малих організаціях часто немає чітко виділеної групи керуючих. Але хоча управлінські функції в них і не виділені чітко, основна функція — координування виконується. Навіть у великих організаціях більшість керівників виконує часто роботу, непов'язану з координуванням роботи інших. Однак, в усіх організаціях, за винятком найменших, управління займає так багато часу, що стає усе сутужніше здійснювати його мимохідь.

У міру розростання організації людям складніше орієнтуватися, від кого вони повинні безпосередньо приймати вказівки. На цьому рівні, щоб організація могла діяти успішно, робота з управління повинна бути чітко відділена від неуправлінської роботи, тобто організації повинні призначати керівників і визначати коло їхніх обов'язків і відповідальності. Фактично, супервеликі організації сучасного суспільства стали можливі тільки тоді, коли стала чітко відчуватися необхідність відділення управління від комерційної або технічної діяльності.

Усі організації мають деякі загальні характеристики, включаючи і необхідність управління. Тому не дивно тому, що управлінська робота також має багато загальних характеристик. Керівник — це керівник, і хоча організації, сфери і відповідальність можуть розрізнятися, робота президента має багато загального з роботою майстра на складальному конвеєрі.

### Складові успіху організації

*Виживання.* Деякі організації планують свій розпуск після досягнення ними ряду заздалегідь намічених цілей. Прикладом такої організації може бути будь-яка урядова комісія, створювана для виконання конкретної мети. Але, хоча це не зафіксовано часто в письмовій формі, виживання, можливість існувати як можна довше є найпершим завданням більшості організацій.

Це може тривати нескінченно довго, тому що організації мають потенціал існувати нескінченно. Рекорд у часі належить римській католицькій церкві, що безупинно функціонує протягом 2000 років. В історії відзначене існування деяких урядових організацій протягом декількох сотень років, деякі організації в бізнесі також живуть протягом довгих років і навіть століть. Однак для того щоб залишатися сильними і щоб вижити, більшості організацій доводиться змінювати періодично свої цілі, обираючи їх відповідно до змін і потреб світу.

Майже всі організації, що існують заради бізнесу, періодично розробляють нові види продукції або послуг для своїх споживачів.

*Результативність і ефективність.* Щоб бути успішною протягом тривалого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей, організація повинна бути як *ефективною*, так і *результативною*.

За словами П.Друкера, результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються ці самі речі». І перше, і друге однаково важливі.

Усі компанії, що домоглися значних успіхів, робили «правильні речі», обравши мету, яка відповідала якійсь важливій потребі, що існує у світі. Крім того, ці організації робили «свої речі правильно».

*Продуктивність.* Результативність у тому сенсі, що «робляться правильні речі», є тим невлотимим, що важко визначити, особливо якщо організація внутрішньо неефективна. Але ефективність звичайно можна виміряти і висловити кількісно, тому що можна визначити грошову оцінку її входів і виходів<sup>1</sup>. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Продуктивність виражається в кількісних показниках.

---

<sup>1</sup> У широкому розумінні: спожитих ресурсів та випущених продуктів.

*Продуктивність* — це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході.

Чим ефективніша організація, тим вища її продуктивність. Відділ маркетингу, що збільшує обсяг реалізації товару і підвищує прибуток, не затрачуючи при цьому додаткових коштів, підвищує цим самим свою продуктивність. Так само, як і складальна бригада, коли вона збільшує випуск продукції за годину роботи і при цьому робить це без дефектів. Якщо ж при збільшенні обсягу продукції, що випускається, вона має нижчу якість, ми говоримо про зниження продуктивності. Те ж саме справедливо, якщо кількість дефектів буде великою. Таким чином, ключовою складовою продуктивності є *якість*.

Продуктивність на всіх рівнях організації є критично важливим чинником для того, щоб організація могла вижити і домогтися успіху в умовах конкуренції. Потенційний споживач, у якого є свобода вибору, віддасть перевагу продукції більш продуктивної організації просто тому, що вона має вищу цінність. Більший обсяг продаж дає більш продуктивній організації більше грошей для того, щоб вкласти їх у ресурси, включаючи кращі заводи, краще устаткування, кращу технологію, що може й надалі сприяти підвищенню продуктивності. І якщо розрив стає великим, то менш продуктивні організації в остаточному підсумку потерплять крах.

Серйозність наслідків зниження продуктивності підкреслюється зростаючою конкуренцією, що починає набувати воістину глобального характеру. З кожним роком успіхи в розвитку техніки роблять наш світ ніби меншим за розмірами, а політичні чинники роблять усе важчим розгляд його як укриття, захист інтересів місцевого бізнесу від зовнішньої конкуренції. Менеджери вирішують, якими повинні бути цілі щодо продуктивності організацій. Менеджери вирішують, які методи одержання продукції будуть використані в організації. Менеджери вирішують, які форми стимулювання будуть застосовуватися в організації, щоб зацікавити робітників у підвищенні продуктивності. Через розроблену політику організації, через особистий приклад керівники задають тон в організації, визначають, чи буде у своїй роботі організація орієнтована на якість і на споживачів або залишиться до них байдужою, кволюю.

*Організаційна структура управління будь-яким суб'єктом господарювання* — це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

В організаційній структурі управління тим чи тим суб'єктом господарювання кожний її елемент (виробничий або управлінський підрозділ) має певне місце й відповідні зв'язки з іншими елементами. Зв'язки названих елементів системи управління поділяються на лінійні, функціональні та міжфункціональні.

*Лінійні зв'язки* виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління (директор — начальник цеху — майстер). Ці зв'язки з'являються там, де один керівник підпорядкований іншому.

*Функціональні зв'язки* характеризують взаємодію керівників, які виконують певні функції на різних рівнях управління, але між ними не існує адміністративного підпорядкування (начальник цеху — начальник планово-економічного відділу).

*Міжфункціональні зв'язки* мають місце між підрозділами того самого рівня управління (начальник цеху — начальник цеху, начальник служби маркетингу — начальник конструкторського відділу). Характер зв'язків визначає відповідний тип організаційної структури управління суб'єктом господарювання.

Організація (підприємство) є системою, цілісним утворенням, особливим об'єднанням її частин. Саме це об'єднання призводить до появи нової якості, необхідної для досягнення мети, заради якої підприємство створюється як система.

Організація є ймовірною системою, що значною мірою визначається наявністю людського фактора.

Особливості організації:

- інколи непередбачена поведінка через наявність людського фактора;
- здатність до адаптації;
- здатність до формування цілей;
- вертикальний розподіл праці, що передбачає необхідність в управлінні;
- горизонтальний розподіл праці, що передбачає необхідність у функціональних підрозділах;
- наявність певної кількості ресурсів.

Залежно від характеру впливу різноманітних факторів на організацію, їх поділяють на макро— та мікросередовище.

## 5.2. Макро- та мікросередовище організацій

Макросередовище охоплює матеріально-технічні й економічні умови, суспільні відносини та інші чинники, що впливають на діяльність підприємства (організації) опосередковано.

*До них належать:*

- 1) демографічні (складові: чисельність населення; віковий цenz; рівень платоспроможності населення, активного населення);
- 2) природні (наявність природних ресурсів за видами);
- 3) науково-технічні (науково-технічна політика держави);
- 4) економічні (ступінь державного регулювання економіки; система оподаткування; мінімальний розмір заробітної платні і пенсії);
- 5) екологічні (екологічна безпека навколишнього середовища; екологізація виробництва);
- 6) політичні (політична стабільність суспільства, взаємодія виконавчої і законодавчої влади; міжнародне науково-технічне співробітництво; обсяги експорту-імпорту).

*Мікросередовище* — це середовище прямого впливу на організацію (підприємство). Чинники мікросередовища поділяються на дві групи. До першої відносяться ті, що діють у близькому оточенні; до другої — що діють усередині організації.

*До чинників близького оточення відносять:*

- 1) кліматичні (складові: природні умови, роза вітрів; переважаючий атмосферний тиск; середньодобова температура повітря, вологість);
- 2) постачальники (види сировини, матеріалів; обсяги постачань; ціни постачань; відстань доставки);
- 3) споживачі (асортимент продукції, що споживається; обсяги постачань; ціни постачань; рівень платоспроможності);
- 4) конкуренти (ступінь освоєння ринку; якість продовольчої продукції; орієнтовані сегменти ринку; асортимент продукції);
- 5) фінансово-кредитні організації (асортимент надання послуг; банківський відсоток за операціями; комфортність; простота оформлення документів; можливість інвестування та одержання кредиту);
- 6) державні органи (контроль за дотриманням законодавства; система керівництва; взаємовідносини з місцевою адміністрацією).

*До чинників, які діють усередині організації (підприємства), слід віднести:* середній рівень заробітної плати; забезпечення трудови-

ми ресурсами, кваліфікацію працівників; забезпеченість матеріальними ресурсами; організаційну структуру підприємства тощо.

Будь-яка організація має *внутрішнє і зовнішнє середовище*.

**Внутрішнє середовище організації** — це та її частина загального середовища, яка знаходиться в рамках організації. Вона здійснює постійний і безпосередній вплив на функціонування організації.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації. До основних внутрішніх змінних у будь-якій формальній організації відносять цілі, структуру, завдання, технологію і персонал.

### 5.3. Основні функції організацій та їх види

Будь-яка організація незалежно від форм власності виконує такі основні функції:

#### 1. Економічні:

- задоволення потреб споживачів у продукції (роботах, послугах тощо);
- упровадження досягнень НТП;
- забезпечення конкурентоспроможності організації (підприємства);
- створення необхідного й додаткового прибутку;
- самофінансування і розвиток виробничої (торговельної) інфраструктури.

#### 2. Соціальні:

- формування колективу, поліпшення умов і змісту праці;
- удосконалення кваліфікаційного складу персоналу;
- культурно-освітня та спортивно-оздоровча робота;
- поліпшення житлових умов персоналу;
- розвиток соціальної інфраструктури.

Названі функції реалізуються у взаємозв'язку. Недооцінювання будь-яких з них може негативно вплинути на загальний стан діяльності організації, її кінцеві результати.

Будь-яка організація реалізує не менше двох процесів: отримує ресурси зовнішнього середовища і здійснює виготовлення чи реалізацію товарів (послуг) у зовнішнє середовище.

Організації поділяються на **формальні** та **неформальні**.



Організація будь-якого розміру може складатися з декількох груп. Керівництво організацією може створювати групи за своїм бажанням, коли здійснюється розподіл праці по горизонталі (підрозділи) і по вертикалі (рівні управління). В кожній великій організації, наприклад, такій як відкрите акціонерне торговельне товариство «Україна» з чисельністю більше як тисяча чоловік, може існувати декілька рівнів управління, а відповідно ця організація складається з десятка різних малих груп — товарознавців, бухгалтерів, економістів, торговельно-оперативного персоналу тощо. Ці групи, що створені за волею керівництва цього акціонерного торговельного підприємства для здійснення торговельного обслуговування покупців, називаються **формальними групами (організаціями)**. Ці формальні групи (організації) мають конкретні завдання і конкретні цілі.

В організації існують *три основні типи формальних груп*: групи керівників, групи спеціалістів, групи робітників.

*До групи керівників* входять, наприклад, голова правління відкритого торговельного акціонерного товариства «Україна», його заступники та керівники структурних підрозділів.

*До групи спеціалістів* входять товарознавці, економісти, бухгалтери, інспектори відділу персоналу, інженери з техніки безпеки.

*До групи робітників* входять продавці, контролери-касири, фасувальники товарів, вантажники тощо.

Структуру і тип формальної організації будують керівники за допомогою проектування і відповідних розпоряджень.

**Неформальні організації (групи)** створюються не розпорядженнями керівництва і формальними постановами, а членами організації згідно з їхніми взаємними симпатіями, загальними інтересами, однаковими захопленнями, звичками, традиціями тощо.

Такі неформальні групи існують в усіх організаціях, хоча вони і не представляються на схемах, які відображують побудову організації та її структуру. Неформальні групи, звичайно, мають свої неписані правила і норми поведінки — люди добре знають, хто входить до їх неформальної групи, а хто не входить. У неформальних групах складається розподіл ролей та позицій. Звичайно, ці групи мають явно або неявно вираженого лідера. В багатьох випадках неформальні групи можуть здійснювати вплив на своїх членів однаково або навіть більше, ніж формальні структури.

Практика свідчить, що в організаціях, особливо торговельної сфери, часто спонтанно виникають і функціонують неформальні групи, метою яких є здійснення психологічної, матеріальної допомоги та взаємозахист.

Окрім цього, часто об'єднуються у неформальні групи з тим, щоб бути ближче до тих, кому вони симпатизують і кого поважають. Ці люди мають багато спільного і відчують симпатію один до одного частково тому, що виконують аналогічну роботу (продавці, контролери-касири, вантажники, бухгалтери тощо). Так, вони часто ходять разом обідати, обговорювати свої робочі плани і особисті справи під час перерви на обід або звертаються до керівництва організації з тим, щоб поліпшити умови праці та життя.

Тому менеджер, при реорганізації структури формальної організації чи зміні лідерів груп, повинен знати, що врахування міжособистих відносин має велике значення. Тому він повинен своєчасно усвідомити існування неформальних груп, намагатися використовувати їх у розв'язанні поточних проблем і не вступати в конфлікт з ними.

Організація є системою, що являє собою сукупність взаємодіючих і взаємозалежних елементів, які складають цілісне утворення і здійснюють управління.

Система функціонує на основі взаємодії елементів через зв'язки між ними. Ці елементи можуть бути статичними (жорсткими), які незалежні від часу, і динамічними (гнучкими).

Системи з жорсткими зв'язками називаються *статичними*, а з гнучкими — *динамічними*. Будь-яка складна динамічна система функціонує при наявності управління, що сприяє збереженню структури, зміцненню внутрішніх зв'язків і подальшому розвитку системи. Залежно від того, чи елемент керований чи сам керує іншими елементами, в системі можна виділити також і дві підсистеми — *керуючу і керовану*.

**Керуюча підсистема** включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління.

До складу **керованої підсистеми** входять елементи, які забезпечують безпосередній процес господарчої, комерційної та інших видів діяльності. Управління організацією виступає у вигляді процесу здійснення визначеного типу взаємопов'язаних дій по формуванню і використанню ресурсів організації для досягнення нею своїх цілей. Менеджмент не еквівалентний усій діяльності органі-

зації по досягненню кінцевих цілей, а включає в себе тільки ті функції, які пов'язані з координацією і встановленням взаємодії всередині організації, із спонуканням до здійснення виробничої, господарської (комерційної) та інших видів діяльності тощо.

Слід мати на увазі й те, що набір функцій, які реалізуються в процесі управління, залежить від типу організації, її розміру, сфери діяльності (виробництва товарів, надання послуг, продаж товарів тощо), від рівня в управлінській ієрархії (вище керівництво, управління середнього рівня, нижчий рівень управління), від функції всередині організації (виробництво, маркетинг, кадри, фінанси) та багатьох інших факторів.

Але, не дивлячись на всю різноманітність, для всіх процесів управління в організації характерним є наявність однорідних видів діяльності. Їх можна згрупувати в *чотири основні функції управління*.

1. **Планування**, яке полягає у виборі цілей і плану дій за їх досягненням.

2. **Функція організації**, за допомогою якої здійснюється розподіл завдань між окремими підрозділами або працівниками і встановлення взаємодії між ними.

3. **Мотивування** виконавців до здійснення запланованих дій і досягнення поставлених цілей.

4. **Контроль**, який полягає у зіставленні реально досягнутих результатів з тими, які були заплановані.

## 5.4. Загальні риси формальної організації та її внутрішнє і зовнішнє середовище

До загальних основних рис будь-якої формальної організації відносять:

- чітко визначені місію та цілі організації;
- наявність матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, технології та інформації;
- залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, громадських організацій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, технології тощо);
- здійснення певних видів діяльності (виробничої, торговельної тощо);

- горизонтальний поділ праці (поділ робіт, послуг на конкретні завдання);
- вертикальний поділ праці, спрямований на координацію діяльності працівників системи, тобто здійснення процесу управління;
- необхідність управління.

**Цілі** — це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.

**Структура** — це її внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів (служб) і систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними.

**Завдання** — це види робіт, які повинні виконуватися в обумовлений термін.

**Технологія** — це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) у вихідні (продукт, виріб тощо).

**Персонал** — це найважливіший ситуаційний фактор організації. Від рівня знань і поведінки персоналу, його ставлення до праці залежить досягнення цілей організації.

Усі внутрішні змінні взаємопов'язані між собою і утворюють системну модель.

В управлінні організаціями необхідно також враховувати вплив факторів не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища.

**Зовнішнє середовище** містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, державні заклади (інституції), фінансові організації, джерела трудових ресурсів тощо.

Усі фактори зовнішнього середовища поділяються на дві групи:

- 1) *фактори прямої дії*, тобто ті, що безпосередньо впливають на діяльність організації й залежать від цієї діяльності;
- 2) *фактори непрямої дії*, які впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємини.

**До факторів прямої дії відносяться:** споживачі, конкуренти, система економічних відносин у державі, державні органи влади, законодавчі акти, постачальники (виробники продукції), партії та інші громадські організації, профспілки.

**До факторів непрямої дії відносяться:** стан економіки, особливості економічних відносин, стан техніки і технології, соціально-

культурні обставини, політичні обставини, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, міжнародні події.

Для організацій, які діють за межами внутрішнього ринку (на міжнародному рівні), особливого значення набуває група факторів міжнародного оточення. Особливість їхньої дії полягає в тому, що вони включають у себе всі розглянуті фактори зовнішнього середовища непрямої дії, які відображають умови конкретної країни, де власне функціонує організація.

При цьому слід враховувати те, що для проникнення на міжнародні ринки існують такі шляхи:

- *експорт* — тобто виготовлення продукції в своїй країні, а реалізація — в іншій;
- *імпорт* — ввезення товарів з-за кордону;
- *ліцензування* — продаж права (ліцензії) на виробництво своєї продукції іноземній фірмі чи державі;
- *спільне підприємництво* — створення кількома організаціями різних держав (чи державами) спільних підприємств;
- *прямі капіталовкладення* — діяльність організації здійснюється за кордоном створенням там певних підприємств, інвестування;
- *формування багатонаціональних корпорацій* — створення філіалів, представництв тощо в багатьох країнах світу.

### **5.5. Оцінювання факторів зовнішнього середовища організації**

При оцінюванні факторів зовнішнього середовища менеджерів слід враховувати їхні характеристики, а саме:

- невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації, належних зв'язків тощо);
- багатогранність зовнішнього середовища (відображення різних подій та аспектів);
- рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни оточення організації);
- взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може привести до зміни інших);

— складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр їх значень).

**Фактори зовнішнього середовища.** Динамізм розвитку ринкових відносин в Україні, все більша залежність діяльності підприємств, у тому числі і від зовнішнього середовища, ставлять перед менеджером завдання виявити, проаналізувати, оцінити (кількості та якості) впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, його становища на ринку, прискорену адаптацію організації до умов, що виникають, врахувати зміни та обґрунтувати прийняття рішення стосовно стратегії й тактики підприємства у відповідності з розвитком подій. Враховуючи, що елементи зовнішнього середовища в останній період суттєво змінюються, набувають певного динамізму, а внаслідок того, що підприємство виступає як відкрита система, тобто відчуває на собі вплив значної кількості факторів як прямого так і опосередкованого (непрямого) впливу, однією з головних проблем стає визначення, аналіз та якісне й кількісне оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Фактори зовнішнього середовища поділяються на фактори прямого та опосередкованого впливу. Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на операції організації. Це постачальники, споживачі, конкуренти, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання. Під середовищем опосередкованого впливу розуміють фактори, які хоч і не мають прямого негайного впливу на операції підприємства, але все ж суттєво позначаються на них. Це стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні, політичні та правові зміни, вплив групових інтересів, екології та суттєві для підприємства події в інших країнах.

Серед факторів прямого впливу одним з найважливіших є взаємодія підприємства з постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих, енергетичних носіїв, товарів, продукції матеріально-технічного призначення, послуг. Від них залежить обсяг, структура та регулярність отримання вхідних ресурсів підприємством.

Досить впливовим фактором є законодавча база та державні органи. Законодавча база безпосередньо визначає стосунки підприємства з державою, постачальниками, споживачами, робітниками. Державні органи забезпечують примусове виконання законів, а також розробляють і впроваджують власні вимоги. Сучасна законодавча база характеризується складністю, динамічністю та невиз-

наченістю, що ускладнює діяльність підприємства. Постійно змінюються ставки оподаткування, деякі законодавчі акти протирічають один одному, інші вступають в дію заднім числом. Високу ставку мають податок на додану вартість, податок на прибуток, акциз, нарахування на фонд заробітної плати. Вимоги одних державних органів часто вступають у протиріччя з вимогами інших, крім того ускладнюють роботу підприємства регулюючі постанови місцевих органів влади.

Більшість із перелічених факторів прямого впливу негативно впливають на систему управління підприємством і ускладнюють умови його існування та діяльності.

Крім зовнішнього середовища прямого впливу, існує ще середовище непрямого впливу. Вплив його факторів на організацію не менший, ніж факторів прямого.

Безумовно, що криза української економіки негативно впливає на купівельну спроможність населення, ставку банківського відсотка, стабільність відношень із постачальниками, а все це має негативний вплив на систему управління підприємством.

Але це тільки один з факторів зовнішнього середовища. Керівництво підприємством повинно враховувати вплив усієї сукупності факторів, визначати найвпливовіші з них та на підставі цього передбачати зміни в зовнішньому середовищі. Лише адекватна реакція на зміни в зовнішньому середовищі гарантує успіх діяльності підприємства.

## **5.6. Правові основи менеджменту організацій**

Організація (підприємство) має діяти та господарювати в межах законодавства, що регулює всі напрями її (його) діяльності. З великої кількості юридичних актів визначальними є Закон України «Про підприємства України», який ухвалено сесією Верховної Ради України 27 березня 1991 р., статут підприємства, колективний договір.

Кожна створена організація (підприємство) підлягає державній реєстрації за місцем перебування у відповідній виконавчій установі за певну платню. Для цього необхідно подати до органу місцевої влади заяву, рішення засновника про створення, статут та інші визначені Кабінетом Міністрів України документи. Данні про реє-

страцію повідомляються Мінекономіки і Держкомітету статистики, сама організація (підприємство) заноситься до державного реєстру України за своїм ідентифікаційним цифровим кодом.

Організація (підприємство) може бути ліквідована (реорганізована) у випадках: прийняття відповідного рішення власником майна, визнання її банкрутом, заборони діяльності за невиконання встановлених законодавством умов. Ліквідація здійснюється ліквідаційною комісією, створеною власником або вповноваженим ним органом, а за умов банкрутства — судом чи арбітражем. Про таку акцію повідомляється в пресі з визначенням терміну щодо претензій до організації, яка ліквідується. Ліквідаційна комісія повинна оцінити наявне майно, розраховатися з кредиторами, скласти і передати власникові ліквідаційний баланс. Організація вважається ліквідованою (реорганізованою) з моменту виключення її з державного реєстру України.

Управління організацією здійснюється відповідно до статуту на засаді поєднання прав власника майна і принципів самоврядування трудового колективу. Власник здійснює управління безпосередньо або через уповноважений ним органи. Управлінські права можуть бути делеговані раді організації (правлінню). Вищим керівним органом організації (підприємства, фірми) є загальні збори (конференція) власників майна, а виконавчі функції здійснює правління.

Будь-яка організація діє на підставі власного статуту, тобто певного зібрання обов'язкових правил, що регулюють її індивідуальну діяльність, взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання.

Правові відносини здійснюються за юридичними та комерційними правами. Юридичні права — права людини мати права та обов'язки. До юридичних прав належать права на освіту, відпочинок, роботу тощо. Комерційні права — це право на укладання угод (наприклад, купівлі-продажу майна). Комерційні права мають особи віком з 18 років. Діти віком з 7 до 18 років мають обмежене комерційне право (їхні інтереси представляють опікуни).



## 6. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ВИРОБНИЧА СИСТЕМА

- 6.1. Характерні прикмети і властивості підприємства як виробничої системи.
- 6.2. Порядок реєстрації та ліквідації підприємств.
- 6.3. Класифікація підприємств.
- 6.4. Виробнича структура підприємства.
- 6.5. Види підприємств, які можуть діяти в Україні.
- 6.6. Організаційні особливості створення нового підприємства в Україні.

### 6.1. Характерні прикмети і властивості підприємства як виробничої системи

*Підприємство* — це організаційно виокремлена та економічно самостійна основна (первинна) ланка виробничої сфери народного господарства, що виготовляє продукцію (виконує роботу або надає платні послуги).

Кожне підприємство є юридичною особою, має замкнену систему обліку та звітності, самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку, печатку з власною назвою, а також товарний знак (марку) у вигляді певного терміна, символу, малюнка або їхні комбінації. Юридична особа має ім'я, під яким працює фірма та підлягає державній реєстрації.

Для ефективного господарювання важливо є визначити мету створення та функціонування підприємства (фірми). Генеральну мету підприємства, тобто чітко окреслену його існування, у світовій економіці заведено називати місією. При формуванні місії необхідно коротко відповісти на питання: «Хто ми? Що ми робимо? Куди прямуємо?». Цілі — це конкретні кінцеві становища або бажаний результат, який передбачається досягти спільною працею колективу підприємства. Цілі можуть бути короткостроковими (ті, що спрямовані на сьогочасне отримання бажаних результатів) та

довгостроковими (ті, що спрямовані на зміцнення положення фірми та на поліпшення показників у довгостроковій перспективі). Існують два основні типи цілей: фінансові та стратегічні. Фінансові спрямовані на збільшення показників (прибуток, віддача від інвестицій, розміри займів та дивідендів). Стратегічні цілі відносяться до конкурентоспроможності фірми і спрямовані на забезпечення більш високих темпів зростання, на збільшення частки ринку, поліпшення якості продукції, щоб вона була кращою, ніж у конкурентів.

**Система** — це сукупність взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має нові властивості по відношенню до її елементів.

Підприємство є системою, цілісним утворенням, особливим об'єднанням її частин.

Погоджена взаємодія (співвідносність) окремих частин системи, сформованих відповідно до мети, періодично порушується. Це стає в процесі розвитку виробництва тоді, коли формують нові цілі, а система залишається незмінною. Наприклад, цей процес може статися в разі революційних перетворень технічної бази виробництва під час її реконструкції, коли планується використовувати передову техніку, але вона застосовується несистемно.

Підприємство є також ймовірною системою. Це визначається значною мірою наявністю людського фактора, непередбаченого в конкретній ситуації.

Функціонування підприємства як системи є нормальним тільки за умови організаційної та гармонійної взаємодії всіх його підрозділів (елементів, підсистем), не дивлячись на те, що кожен з них виконує свою роль.

Як правило, на підприємствах, крім основних підсистем управляючої та управляємої, існують наступні підсистеми:

- 1) технічна — комплекс устаткування, який забезпечує рішення задач системи;
- 2) технологічна — заснована на поділенні процесу виробництва на стадії та процеси;
- 3) система організації виробництва та управління;
- 4) економічна система — відображує єдність економічних процесів, а також економічних зв'язків у русі виробничих фондів;
- 5) соціальна — люди, складаючи колектив та маючи в процесі сумісної праці певні соціальні відносини.

## **6.2. Порядок реєстрації та ліквідації підприємств**

Підприємство має діяти та господарювати в межах законодавства, що регулює всі напрями її (його) діяльності. З великої кількості юридичних актів визначальними є: Закон України «Про підприємства в Україні», який регламентує діяльність різних видів підприємств, визначає види та організаційні форми підприємств, правила їхнього створення й ліквідації, механізм здійснення ними підприємницької діяльності, створює однакові правові умови для діяльності підприємств незалежно від форм власності й системи господарювання, забезпечує самостійність підприємств, чітко фіксує їхні права та відповідальність у здійсненні господарської діяльності, регулює відносини з іншими суб'єктами господарювання і державою; статут підприємства; узгоджений з чинним законодавством колективний договір, що регулює відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства.

*Будь-яке підприємство може бути створено:*

- 1) відповідно до рішення власника чи вповноваженого ним органу, організації-засновника;
- 2) внаслідок примусового поділу іншої організації згідно з чинним антимонопольним законодавством;
- 3) через відокремлювання зі складу існуючого підприємства з рішення трудового колективу і за згодою власника майна.

Кожне створене підприємство підлягає державній реєстрації за місцем перебування у відповідному виконавчому комітеті Ради народних депутатів за певну плату. Для цього необхідно подати до органу місцевої влади заяву, рішення засновника про створення, статут та інші визначені Кабінетом Міністрів України документи.

Дані про реєстрацію повідомляються Мінекономіки і Держкомітету статистики, само підприємство заноситься до державного реєстру України згідно зі своїм ідентифікаційним цифровим кодом.

Підприємство може бути ліквідоване (реорганізоване) у випадках: прийняття відповідного рішення власника майна, визначення її банкрутом, заборони діяльності за невиконання встановлених законодавством умов.

Ліквідація здійснюється ліквідаційною комісією, створюваною власником або вповноваженим ним органом, а за банкрутства — судом чи арбітражем. Про таку акцію повідомляється в процесі з визначенням строків претензій до підприємства, що ліквідується. Ліквідаційній

комісії необхідно оцінити наявне майно, розрахуватися з кредиторами, скласти і передати власникові ліквідаційний баланс.

Підприємство вважається ліквідованим (реорганізованим) з моменту виключення його з державного реєстру України.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його статусу на засаді поєднань прав власника майна і принципів самоврядування трудового колективу. Власник здійснює свої права з управління безпосередньо або через уповноважені ним органи. Управлінські права можуть бути делеговані раді організації (правлінню). Вищим керівним органом підприємства є загальні збори (конференція) власників майна, а виконавчі функції здійснює правління.

Підприємство самостійно визначає структуру управління, встановлює штати функціональних, виробничих та інших підрозділів. Власник безпосередньо наймає (призначає, обирає) керівника підприємства. З керівником укладається контракт (договір, угода), що визначає строки найму, права, обов'язки і відповідальність, умови матеріального забезпечення та звільнення з посади. Керівник призначає на посаду й звільняє з неї своїх заступників, керівників і спеціалістів структурних підрозділів.

Трудовий колектив організації діє за принципами самоврядування. Він має конкретні повноваження щодо вирішення широкого кола питань з господарської та соціальної діяльності: розглядає, затверджує або бере участь у проекті колективного договору, наданні соціальних пільг певним категоріям персоналу, мотивації продуктивної праці трудового колективу, в якому частка держави або місцевого органу влади у вартості майна перевищує 50 відсотків, має право спільно із засновником або власником розглядати зміни в статуті та доповненні до нього, визначити умови найму керівника, приймати рішення про здачу приміщень в оренду.

Будь-яке підприємство діє на підставі власного статуту, тобто певного зібрання обов'язкових правил, що регулюють її індивідуальну діяльність, взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання.

У статуті визначається: точне найменування та місцезнаходження підприємства, власник або засновник; основна місія й цілі діяльності; органи управління та порядок їхнього формування; повноваження трудового колективу та його виробничих органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації та припинення існування.

У найменуванні треба відображати конкретну назву (завод, фабрика, майстерня тощо), вид (приватне, колективне, державне, акціонерне товариство) тощо.

В підприємстві важливу соціальну роль відіграє колективний договір — угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією (власником чи вповноваженим ним органом), що укладається щорічно і не може суперечити чинному законодавству України.

У колективний договір включають зобов'язання щодо поліпшення умов праці та стану довкілля, заходи для забезпечення зростання продуктивності праці та її оплати, професійної підготовки й підвищення кваліфікації кадрів, соціального захисту працівників.

Сторони які укладали трудовий договір і підписали його, повинні не менше двох разів на рік взаємозвітувати про його виконання на зборах (конференції трудового колективу).

### **6.3. Класифікація підприємств**

Для забезпечення ефективного господарювання за ринкових умов та кваліфікованого управління важливою є **класифікація підприємств** за певними ознаками.

*За метою й характером діяльності* підприємства бувають комерційні та некомерційні. До некомерційних належать здебільшого добродійні, освітянські, медичні, наукові та інші підприємства не-виробничої сфери народного господарства.

*За формою власності підприємства* розрізняють: приватні, колективні, комунальні, державні. *Приватними* є фірми, що належать окремим громадянам на правах приватної власності та з правом найму робочої сили. До цього відносяться також індивідуальні та сімейні підприємства, які базуються на приватній власності, але тільки на особистій праці (праці членів сім'ї). *Колективні* підприємства ґрунтуються на власності її трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариства або громадської організації. *Комунальні* підприємства засновані на засадах власності відповідної територіальної громади. Державними є ті, що засновані на державній власності.

*За національною належністю капіталу* підприємства розрізняють:

- національні (капітал належить) підприємцям своєї країни;

- закордонні (капітал належить іноземним підприємцям повністю, або в тій частині, що забезпечує їм повний контроль), реєструються в країні місцезнаходження;
- змішані (капітал належить підприємцям двох або кількох країн, реєстрація здійснюється в країні одного із засновників).

Найважливішою є класифікація *підприємств за правовим статусом*.

**Одноосібне** підприємство є власністю однієї особи або родини, які несуть відповідальність за свої зобов'язання всім майном (капіталом). Таке підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого підприємства.

**Кооперативні** підприємства (кооперативи) — добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного у громадській діяльності, використання власного або орендованого майна.

У державному секторі економіки однією з форм підприємництва є **орендні підприємства**.

Оренда полягає в тимчасовому (на договірних засадах) володінні й користуванні майном, необхідним орендару для здійснення підприємницької діяльності. Об'єктами оренди можуть бути цілісні майнові комплекси державних підприємств або їхніх структурних підрозділів, а також окремі одиниці майна.

**Господарські товариства** є об'єднаннями підприємців, які залежно від характеру інтеграції (осіб чи капіталу) та міри відповідальності та за зобов'язаннями (повна чи часткова) поділяються на повні, з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, командитні, акціонерні, цільові.

**Повне товариство** (товариство з повною відповідальністю) — товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язання фірми всім своїм майном.

**Товариством з обмеженою відповідальністю** вважається таке, що має статутний фонд, поділений на частини, розмір яких визначається засновницькими документами; учасники цього товариства несуть відповідальність у межах їхнього внеску (за законом 1 рік для створення статутного фонду, мінімальний розмір якого становить 100 мін. з.п.).

**Товариство з додатковою відповідальністю** — товариство, яке є аналогічним товариству з обмеженою відповідальністю, але в разі виникнення боргів учасник відповідає своїм внеском до статутного фонду, а за недостатністю суми, додатково належним йому майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника (тобто середнє між повним товариством і товариством з обмеженою відповідальністю).

**Командитним** є товариство, яке поряд із членами з повною відповідальністю включає одного чи більше учасників, відповідальність котрих обмежується особистим внеском у майно такого товариства. Тобто має місце поєднання двох форм відповідальності. Особа, яка має обмежену відповідальність, називається командит. Особа, що має повну відповідальність — доповнюючий.

**Негласним** є товариство, де один офіційний засновник, який працює частково або повністю на капіталі негласного (таємного) засновника. Ця форма в багатьох країнах заборонена.

**Цільове товариство** — товариство, яке створюється для єдиної мети. Коли мета досягається, товариство розпадається. Це єдина форма, яка не реєструється.

Найбільш розвинута форма господарських товариств — **акціонерне товариство**, головним атрибутом у якому є акція. Акція — цінний папір без установленого терміну обігу, який свідчить про пайову участь у статутному фонді товариства; підтверджує членство в ньому і право на участь в управлінні ним; дає учаснику товариства право на одержання частки прибутку у вигляді дивіденду та участь у розподілі майна за ліквідації товариства. Акціонерне товариство має свій статутний фонд, мінімальний розмір якого становить 1200 мін. заробітної плати.

Ідеальний варіант контрольного пакету акцій — 51%. Якщо акціонерів багато, то достатньо мати 30% від суми всіх акцій. Акціонерні товариства бувають двох видів: відкритого типу, акції якого розповсюджуються через відкриту передплату та купівлю-продаж на фондових біржах; закритого типу, акції якого можуть поширюватися лише між його засновниками.

*За галузево-функціональним видом діяльності підприємства розподіляють: промислові, сільськогосподарські, будівельні, транспортні, торгові, виробничо-торгові, торгово-посередницькі, інноваційно-впроваджувальні, лізингові, банківські, страхові, туристичні тощо.*

Класифікаційна належність підприємств за цією ознакою здебільшого зрозуміла із самої назви окремих груп (видів). Пояснення потребують хіба що лізингові організації. У світовій економіці під такою назвою фігурують міжнародні орендні фірми-продуценти, які за відповідну плату здають в оренду товари споживчого призначення, обчислювальну техніку, транспортні засоби тощо.

За технологічною (територіальною) цілісністю і ступенем підпорядкування підприємства поділяють на головні (материнські), дочірні, асоційовані, філії.

Особливістю діяльності головної (материнської) фірми є те, що вони контролюють інші фірми. Залежно від розміру капіталу, що належить материнській (головній) фірмі, а також правового статусу і ступеня підпорядкованості, підприємства, які перебувають у сфері впливу головного можна розподілити на дочірні, асоційовані і філії.

**Дочірна фірма** (компанія) — юридично самостійне організаційне утворення, що здійснює комерційні операції і складає звітний баланс. Проте материнська фірма строго контролює діяльність усіх своїх дочірніх компаній, оскільки володіє контрольним пакетом їхніх акцій. **Асоційована фірма** є формально самостійною, але з різних причин вона залежить від головної фірми і мусить підпорядковуватися її стратегічним цілям. **Філія** не користується юридичною та господарською самостійністю, не має власного статуту та балансу, діє від імені та за дорученням головної організації, має однакову з нею назву. Майже весь акціонерний капітал філії належить материнській фірмі.

За кількістю працівників підприємства поділяються на великі (надвеликі), середні, малі (дрібні), мікропідприємства.

До малих (дрібних) фірм, які становлять основу малого бізнесу, належать суб'єкти господарювання з кількістю працівників: у промисловості та будівництві — до 200 осіб; в інших галузях виробничої сфери — до 50 осіб; науці й науковому обслуговуванні — до 100 осіб; галузях невиробничої сфери — до 25 осіб; роздрібній торгівлі — до 15 осіб. Крім того, віднедавна офіційно заведено називати мікропідприємствами суб'єктів малого підприємства із середньообліковою чисельністю працівників до 10 осіб та обсягом виручки від продажу продукції (подання послуг) до 250 тис. грн за рік.

**Картели** — договірне горизонтальне об'єднання підприємств переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності — регулювання збуту виготовленої продукції.



***Синдикати*** — організаційна форма існування різновиду картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створюваний спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання.

***Пул*** — об'єднання аналогічне синдикату, але відрізняється розподілом прибутку.

***Консорціуми*** — тимчасові статутні об'єднання промислового й банківського капіталу для досягнення загальної мети (наприклад здійснення спільного великого господарського проекту). Учасниками консорціуму можуть бути державні та приватні фірми, а також окремі держави (наприклад Міжнародний консорціум супутникового зв'язку).

***Концерни*** — форма статутних об'єднань підприємств, що характеризується єдністю власності й контролю; об'єднання відбувається найчастіше за принципом диверсифікації, коли один концерн інтегрує підприємства різних галузей економіки (промисловість, транспорт, торгівля, наукові організації, банки, страхова справа). Після створення концерну підприємства втрачають економічну самостійність, підпорядковуючись потужним фінансовим структурам.

***Трести*** — монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс. При цьому підприємства повністю втрачають свою юридичну й господарську самостійність, оскільки інтегруються всі напрями їхньої діяльності.

***Холдинги (холдингові компанії)*** — специфічна організаційна форма об'єднання капіталів: інтегроване товариство, що безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання. Завдяки цьому холдингова компанія здійснює контроль за діяльністю таких підприємств. Об'єднувані в холдингу суб'єкти мають юридичну й господарську самостійність. Проте право вирішення основних питань їхньої діяльності належить холдинговій компанії.

***Фінансова група*** — об'єднання юридично та економічно самостійних підприємств різних галузей господарства. На відміну від концерну, на чолі фінансових груп стають один або кілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств (фірм, компаній), що входять до складу фінансової групи, координують усі сфери їхньої діяльності.

## 6.4. Виробнича структура підприємства

**Принципи класифікації виробничих структур.** Під структурою будь-якого підприємства розуміють його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів і систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними. При цьому розрізняють виробничу й загальну структури підприємства.

Основу діяльності кожного підприємства становлять виробничі процеси, що виконуються у відповідних підрозділах. Саме склад цих підрозділів і характеризує *виробничу структуру* підприємства. Існує кілька принципів класифікації виробничих структур.

1. Залежно від підрозділу, діяльність якого покладено в основу виробничої структури, розрізняють цехову, безцехову, корпусну та комбінатську виробничі структури.

За цехової виробничої структури основним виробничим підрозділом є цех, тобто адміністративно відокремлена частина підприємства, у якій виконується певний комплекс робіт відповідно до внутрішньозаводської спеціалізації. За характером своєї діяльності цехи поділяються на основні, допоміжні, обслуговуючі та побічні.

*Основні цехи* виготовляють продукцію, що визначає профіль та спеціалізацію підприємства.

*Допоміжні цехи* виготовляють продукцію, що використовується для забезпечення власних потреб усередині самого підприємства.

*Обслуговуючі цехи та господарства* виконують роботи, які забезпечують необхідні умови для нормального перебігу основних і допоміжних виробничих процесів.

*Побічні цехи* займаються, як правило, утилізацією, переробкою та виготовленням продукції з відходів основного виробництва.

У структурі деяких підприємств існують *експериментальні (дослідні) цехи*, які займаються підготовкою та випробуванням нових виробів, розробкою нових технологій, проведенням різноманітних експериментальних робіт.

На невеликих підприємствах з порівняно простими виробничими процесами застосовується *безцехова виробнича структура*. Основою її побудови є виробнича ділянка як найбільший структурний підрозділ такого підприємства. *Виробнича ділянка* — це сукупність територіально відокремлених робочих місць, на яких виконуються технологічно однорідні роботи або виготовляється однотипна продукція.

На великих підприємствах кілька однотипних цехів можуть бути об'єднані в корпус. У цьому разі корпус стає основним структурним підрозділом підприємства. Така виробнича структура дістала назву *корпусної*.

На підприємствах, де здійснюються багатостадійні процеси виробництва, характерною ознакою яких є послідовність процесів переробки сировини (металургійна, хімічна, текстильна промисловість), використовується *комбінатська виробнича структура*. Її основу становлять підрозділи, які виготовляють завершену частку готового виробу (чавун, сталь, прокат).

2. За формою спеціалізації основних цехів розрізняють технологічну, предметну та змішану виробничі структури. Ознакою *технологічної структури* є спеціалізація цехів підприємства на виконанні певної частки технологічного процесу або окремої стадії виробничого процесу (ливарні, термічні, механообробні, складальні цехи машинобудівного підприємства). Технологічна структура використовується переважно на підприємствах одиничного і дрібносерійного виробництва з різноманітною та нестійкою номенклатурою продукції.

Ознакою предметної структури є спеціалізація цехів на виготовленні певного виробу або групи однотипних виробів, вузлів, деталей з використанням різноманітних технологічних процесів та операцій (цех кузовів, задніх мостів, двигунів на автомобільному заводі). Предметна структура виробництва поширена на підприємствах великосерійного й масового виробництва з обмеженою номенклатурою та значними обсягами продукції. Проте на практиці є дуже мало підприємств, де всі цехи спеціалізовано тільки технологічно або тільки предметне. Переважна більшість підприємств використовує *змішану виробничу структуру*, коли частину цехів спеціалізовано технологічно, а решта — предметно.

3. Залежно від наявності основних і допоміжних процесів розрізняють підприємства з комплексною та спеціалізованою структурою виробництва. *Підприємства з комплексною виробничою структурою* мають усю сукупність основних та допоміжних цехів, а зі *спеціалізованою структурою* — лише частину. Підприємства зі спеціалізованою структурою поділяють на:

- підприємства механоскладального типу, які отримують заготовки від інших підприємств;

- підприємства складального типу, які випускають продукцію з деталей, вузлів та агрегатів, що виготовляються на інших підприємствах;
- підприємства заготовочного типу, що спеціалізуються на виробництві заготовок;
- підприємства, спеціалізовані на виробництві окремих деталей.

Формування виробничої структури здійснюється під впливом багатьох чинників. Головні з них: виробничий профіль підприємства; обсяги виробництва продукції; рівень спеціалізації; місце знаходження підприємства.

Виробничий профіль підприємства, тобто характер та особливості продукції, що виробляється, безпосередньо зумовлюють хід виробничого процесу і склад відповідних підрозділів. Так, конструкція виробу передбачає певні технологічні процеси його виготовлення, певну їхню послідовність та трудомісткість. Отже, вона визначатиме й перелік виробничих підрозділів, що здійснюють ці технологічні процеси. Складна технологія, таким чином, збільшує кількість підрозділів, які її реалізують, та передбачає більш розгалужену систему зв'язків між ними.

Суттєво впливає на виробничу структуру рівень спеціалізації. З розвитком і поглибленням спеціалізації зменшується кількість виробничих підрозділів підприємства, спрощується його структура. Навпаки, чим універсальніше підприємство, тим складніша його структура.

Виробнича структура підприємства залежить і від місця його знаходження. Наприклад, підприємства, розміщені у віддалених від промислових центрів регіонах, як правило, більш універсальні та автономні. Для таких підприємств характерна розвинута виробнича структура.

До складу будь-якого підприємства входять не тільки виробничі підрозділи, а й відділи апарату управління, заклади культурно- побутового призначення тощо. Тому поряд з виробничою існує загальна структура підприємства.

*Загальну структуру* створює сукупність усіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємства.

Підприємство очолює *директор*. Він здійснює керівництво підприємством у цілому, тобто репрезентує підприємство в будь-яких організаціях, розпоряджається в межах чинного законодавства його

майном, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки тощо.

Першим заступником директора є *головний інженер*. Він керує науково-дослідними та експериментальними роботами, безпосередньо відповідає за вдосконалення техніки і технології виробництва. До його обов'язків входять також технічна підготовка та обслуговування виробництва, розробка заходів для підвищення якості продукції й дотримання технологічної дисципліни.

Економічну службу на підприємстві очолює *головний економіст (заступник директора з питань економіки)*. Він відповідає за організацію планової роботи на підприємстві. Підпорядковані йому відділи здійснюють контроль за виконанням планових завдань, проводять аналіз діяльності підприємства. У його компетенції є також питання фінансів, організації праці та заробітної плати.

Головне завдання *начальника виробництва* — це забезпечення виконання планів підприємства; з цією метою начальник виробництва та підпорядкований йому виробничий відділ розробляють оперативні плани випуску продукції для кожного цеху, забезпечують ритмічну роботу з їхнього виконання, здійснюють контроль і регулювання перебігу виробничого процесу.

Маркетингові функції вивчення попиту, ринків збуту, реклами, просування товарів, а також матеріально-технічного забезпечення виробництва покладено на *заступника директора з комерційних питань*.

*Заступник директора з кадрових і соціальних питань* відповідає за реалізацію кадрової політики підприємства. Він, зокрема, займається питаннями відбору персоналу, його професійної орієнтації та соціальної адаптації, навчання, підвищення на посаді, переведення, звільнення. Крім того, йому підпорядковано служби, що задовольняють соціальні потреби персоналу підприємства.

Кілька підрозділів апарату управління підприємства підпорядковані безпосередньо директору. Облік виробництва, контроль за використанням засобів і дотриманням фінансової дисципліни, складання балансів, розрахунки з робітниками та службовцями здійснює *бухгалтерія*. Функції контролю якості продукції, запобігання браку, розробки і впровадження систем управління якістю покладено на незалежний від будь-якого заступника директора *відділ технічного контролю*. Реалізацією діловодства на підприємстві, тобто приймання вхідної документації, її реєстрацію, облік, розподіл,

організацію внутрішнього документообігу, відправлення та зберігання документів забезпечує *канцелярія*.

Директору підприємства також безпосередньо підпорядковано *начальників цехів*, які здійснюють технічне та господарське керівництво відповідним цехом. До складу апарату управління цеху входить заступник начальника цеху з підготовки виробництва. Він займається питаннями розробки технологічних процесів, забезпечує діляниці необхідною документацією та оснасткою. Помічник начальника цеху з виробництва здійснює оперативне керівництво виробничими процесами. Механік цеху організує ремонт устаткування та нагляд за його експлуатацією. Економічну роботу в межах цеху очолює економіст, а питаннями нормування та оплати праці займається нормувальник.

## **6.5. Види підприємств, які можуть діяти в Україні**

Верховна Рада України 27 березня 1991 року прийняла Закон «Про підприємства в Україні». Цей закон спрямований на реалізацію Декларації про державний суверенітет України.

Закон визначає види і організаційні форми підприємств, правила їх створення, реєстрації, реорганізації і ліквідації, організаційний механізм здійснення ними підприємницької діяльності в ринкових умовах.

Закон створює рівні правові умови для діяльності підприємств незалежно від форм власності на майно та організаційні форми підприємства.

Згідно цього закону, підприємство — це основна організаційна ланка народного господарства України. Підприємство — самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а промислове підприємство — також товарний знак.

Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб.

Підприємство здійснює будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України і відповідають цілям, передбаченим статутом підприємства.

У разі збиткової діяльності підприємств держава, що вона визнає продукцію цих підприємств суспільно необхідною, може надавати таким підприємствам дотацію, інші пільги.

1. *Відповідно до форм власності, встановлених Законом України «Про власність», можуть діяти підприємства таких видів:*

- індивідуальне підприємство, засноване на особистій власності фізичної особи та виключно її праці;
- сімейне підприємство, засноване на власності та праці громадян України — членів однієї сім'ї, які проживають разом;
- приватне підприємство, засноване на власності окремого громадянина України, а правом найняття робочої сили;
- колективне підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства, громадської та релігійної організації;
- державне комунальне підприємство, засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць;
- державне підприємство, засноване на загальнодержавній (республіканській) власності;
- спільне підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних власників (змішана форма власності). У числі засновників спільного підприємства відповідно до законодавства України можуть бути юридичні особи та громадяни України, союзних республік, інших держав;
- підприємство, засноване на власності юридичних осіб і громадян союзних республік та інших держав. Створення таких підприємств регулюється окремим законодавством України.

2. *Відповідно до обсягів господарського обороту підприємства і чисельності його працівників (незалежно від форм власності), воно може бути віднесено до категорії малих підприємств.*

До малих підприємств належать новостворювані та діючі підприємства:

- у промисловості та будівництві — з чисельністю працюючих до 200 чоловік;
- в інших галузях виробничої сфери — з чисельністю працюючих до 50 чоловік;
- у науці і науковому обслуговуванні — з чисельністю працюючих до 100 чоловік;

- у галузях невиробничої сфери — з чисельністю працюючих до 25 чоловік;
- у роздрібній торгівлі — з чисельністю працюючих до 15 чоловік.

Особливості створення і діяльності малих підприємств встановлюються законодавством України.

В Україні можуть діяти інші види та категорії підприємств, у тому числі орендні, створення яких не суперечить законодавчим актам України.

Всі підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України.

Підприємства можуть об'єднуватися в:

- **асоціації** — договірні об'єднання, створені з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з її учасників;
- **корпорації** — договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;
- **консорціуми** — тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети;
- **концерни** — статутні об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств;
- **інші об'єднання** за галузевим, територіальним та іншими принципами.

Об'єднання діють на основі договору або статуту, який затверджується їх засновниками або власниками. Підприємства, які входять до складу названих організаційних структур, зберігають права юридичної особи, і на них поширюється дія цього Закону.

В об'єднання підприємства, зареєстроване в Україні, можуть входити підприємства інших союзних республік та держав. Порядок вступу в об'єднання у зазначених випадках здійснюється відповідно до законодавства про зовнішньоекономічну діяльність.



Об'єднання є юридичною особою, може мати самостійний і зведений баланси, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням.

Реєстрація об'єднання проводиться в порядку, встановленому цим Законом для підприємства.

Об'єднання не відповідає за зобов'язаннями підприємств, які входять до його складу, а підприємства не відповідають за зобов'язаннями об'єднання, якщо інше не передбачено установчим договором (статутом).

Підприємства, які входять до об'єднання, можуть вийти з його складу із збереженням взаємних зобов'язань та укладених договорів з іншими підприємствами та організаціями.

Вихід структурних підрозділів і самостійних підприємств із об'єднань може здійснюватись за згодою власника майна чи уповноваженого ним органу та з участю трудового колективу з наданням їм права підприємства.

Відмову власника може бути оскаржено трудовим колективом до суду.

Об'єднання ліквідується за рішенням підприємств, які входять в нього. Ліквідація об'єднання здійснюється у порядку, встановленому цим Законом для підприємства. Майно, яке залишилося після ліквідації об'єднання, розподіляється між учасниками згідно зі статутом об'єднання.

Діяльність усіх підприємств, розташованих на території України, здійснюється відповідно до Закону про підприємства в Україні та інших законів України, а у випадках, передбачених ними, — також рішеннями Уряду України.

### **6.6. Організаційні особливості створення нового підприємства в Україні**

#### **Цілі організації (підприємства)**

Першим і, може бути, найістотнішим рішенням при плануванні буде вибір цілей підприємства. Тут необхідно підкреслити, що ті підприємства, що, внаслідок свого розміру випробовують необхідність у багаторівневих системах, бідують також у декількох широко сформульованих цілях, також як і у більш приватних цілях, пов'язаних із загальними цілями організації.

### **Місія підприємства**

Основна загальна мета підприємства — чітко виражена причина його існування — позначається як його місія. Мета виробляється для здійснення цієї місії.

Місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрямок і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії підприємства повинні містити наступне:

1. Завдання підприємства з погляду його основних послуг або виробів, його основних ринків і основних технологій.
2. Зовнішнє середовище стосовно фірми, що визначає робочі принципи підприємства.
3. Культура організації. Якого типу робочий клімат існує усередині підприємства?

### **Вибір місії**

Деякі керівники ніколи не піклуються про вибір і формулювання місії своєї організації. Часто ця місія здається для них очевидною. Якщо запитати типового представника дрібного підприємства, у чому його місія, відповіддю, імовірно, буде: «Звичайно, діставати прибуток». Але якщо ретельно обміркувати це питання, то невідповідність вибору прибутку як загальної місії стає ясным, хоча, безсумнівно, вона є істотною метою.

Прибуток являє собою цілком внутрішню проблему підприємства. Оскільки організація є відкритою системою, вона може вижити в кінцевому рахунку тільки у випадку, якщо буде задовольняти якусь потребу, що знаходиться поза нею. Щоб заробити прибуток, необхідний їй для виживання, фірма повинна стежити за середовищем, у якому функціонує. Тому саме в навколишньому середовищі керівництво підшукує загальну мету організації. Необхідність вибору місії була визнана видатними керівниками задовго до розробки теорії систем. Генрі Форд, керівник, що добре розуміє значення прибутку, визначив місію «Форд» як надання людям дешевого транспорту.

Вибір такої вузької місії організації, як прибуток, обмежує можливість керівництва вивчати припустимі альтернативи при ухваленні рішення. У результаті ключові фактори можуть бути не розглянуті, і наступні рішення можуть призвести до низького рівня ефективності організації.

### **Характеристики цілей**

Загальновиробничі цілі формулюються і встановлюються на підставі загальної місії підприємства і визначених цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб внести щирий вклад в успіх підприємства, цілі повинні мати такі характеристики:

- бути конкретними і вимірними;
- мати орієнтацію в часі;
- бути досяжними.

### **Оцінка й аналіз зовнішнього середовища**

Після установаження своєї місії і цілей керівництво повинне почати діагностичний етап процесу стратегічного планування. Першим кроком є вивчення зовнішнього середовища. Керівники оцінюють зовнішнє середовище за трьома параметрами:

- 1) оцінити зміни, що впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- 2) визначити, які фактори є загрозою для поточної стратегії фірми;
- 3) визначити, які фактори дають більше можливостей для досягнення загальновиробничих цілей шляхом коригування плану.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого розроблювачі стратегічного плану контролюють зовнішні щодо підприємства фактори, щоб визначити можливості і загрози для фірми. Аналіз зовнішнього середовища допомагає одержати важливі результати. Він дає організації час для прогнозування можливостей, для складання плану на випадок можливих погроз і на розробку стратегій, що можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні можливості.

З погляду оцінки цих загроз і можливостей роль аналізу зовнішнього середовища в процесі стратегічного планування полягає у відповіді на три конкретні питання:

1. Де зараз знаходиться підприємство?
2. Де, на думку вищого керівництва, повинно знаходитись підприємство в майбутньому?
3. Що повинно зробити керівництво, щоб підприємство перемістилося з того положення, в якому знаходиться зараз, у те положення, де його хоче бачити керівництво?

Наступною проблемою, з якою зіштовхується керівництво, є визначення того, чи володіє підприємство внутрішніми силами. Процес, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем, називається управлінським обстеженням.

Управлінське обстеження являє собою методичне оцінювання функціональних зон підприємства, призначене для виявлення її сильних і слабких сторін.

З метою спрощення в обстеження рекомендується включити п'ять функцій – маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, а також культуру й образ підприємства.

### **Управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства**

#### **Маркетинг**

При обстеженні функції маркетингу заслуговує на увагу сім загальних сфер для аналізу і дослідження:

- 1) частка ринку і конкурентоспроможність;
- 2) розмаїтість і якість асортименту виробів;
- 3) ринкова демографічна статистика;
- 4) ринкові дослідження і розробки;
- 5) передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів;
- 6) ефективний збут, реклама і просування товару;
- 7) прибуток.

#### **Фінанси / Бухгалтерський облік**

Аналіз фінансового стану може принести користь організації і сприяти підвищенню ефективності процесу стратегічного планування. Детальний аналіз фінансового стану може виявити вже наявні і потенційні внутрішні слабкості в організації, а також відносне положення організації порівняно з її конкурентами. Вивчення фінансової діяльності може відкрити керівництву зони внутрішніх сильних і слабких сторін у довгостроковій перспективі.

#### **Операції**

Досить важливим для тривалого виживання підприємства є безперервний аналіз керування операціями. Наведено деякі клю-

чові питання, на які необхідно відповісти в ході обстеження сильних і слабких сторін функції керування операціями.

1. Чи можемо ми робити наші товари або послуги за нижчою ціною, ніж наші конкуренти? Якщо ні, то чому?

2. Який доступ маємо до нових матеріалів? Чи залежимо ми від єдиного постачальника або обмеженої кількості постачальників?

3. Чи наше устаткування сучасне і чи добре воно обслуговується?

4. Чи розраховані закупівлі на зниження величини матеріальних запасів і часу реалізації замовлення? Чи існують адекватні механізми контролю над вхідними матеріалами і вихідними виробами?

5. Чи піддана наша продукція сезонним коливанням попиту, що змушує прибігати до тимчасового звільнення працюючих? Якщо це так, то як можна виправити дану ситуацію?

6. Чи можемо ми обслуговувати ті ринки, які не можуть обслуговувати наші конкуренти?

7. Чи володіємо ми ефективною і результативною системою контролю якості?

8. Наскільки ефективно ми спланували і спроектували процес виробництва? Чи може він бути поліпшений?

### **Людські ресурси**

Джерела більшості проблем в організаціях можуть бути остаточно виявлені в людях. Якщо організація має кваліфікованих працівників і керівників з добре мотивованими цілями, вона спроможна впливати на різні альтернативні стратегії. В іншому випадку варто домагатися поліпшення роботи, тому що дана слабкість з найбільшою імовірністю буде наражати на небезпеку майбутню діяльність організації.

### **Культура та імідж підприємства**

Культура й образ підприємства підкріплюються або послаблюються репутацією компанії. Чи гарна репутація у фірми у відношенні досягнення нею своїх цілей? Чи була вона послідовна у своїй діяльності? Яке це підприємство порівняно з іншими в цій галузі?

## 7. СТРУКТУРА ТА ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ

- 7.1. Організаційні типи виробництва.
- 7.2. Методи організації виробництва.
- 7.3. Суспільні форми організації виробництва.

### 7.1. Організаційні типи виробництва

**Виробничий процес** — це сукупність взаємопов'язаних дій людей, засобів праці та природи, потрібних для виготовлення продукції.

Головною складовою виробничого процесу є *технологічний процес* — сукупність дій зі зміни та визначення стану предмета праці. На підприємствах здійснюються різноманітні виробничі процеси, їх поділяють передусім за такими ознаками: призначення, перебіг у часі, ступінь автоматизації.

За призначенням виробничі процеси поділяються на основні, допоміжні та обслуговуючі. *Основні процеси* — це процеси безпосереднього виготовлення основної продукції підприємства, яка визначає його виробничий профіль, спеціалізацію і надходить на ринок як товар для продажу.

Основні процеси в низці виробництв поділяються на стадії: заготовельну, обробну, випускну (складальну). Разом вони утворюють основне виробництво. До *допоміжних* належать процеси виготовлення продукції, яка використовується на самому підприємстві для забезпечення нормального перебігу основних процесів. *Допоміжні процеси* групуються за їхнім призначенням, утворюючи такі допоміжні виробництва, як ремонтне, інструментальне, енергетичне та ін. *Обслуговуючі процеси* забезпечують нормальні умови здійснення основних і допоміжних. До них належать складські, транспортні процеси.

За перебігом у часі виробничі процеси поділяють на дискретні (переривані) та безперервні. *Дискретним процесам* притаманна циклічність, пов'язана з виготовленням виробів певної форми, які обчислюються в штуках (машини, прилади, одяг тощо). *Безперервні*

*процеси* властиві виробництву продукції, яка не має сталого об'єму й форми (сіпкі, рідкі, газоподібні речовини), тому їхній перебіг не потребує технологічної циклічності.

За ступенем автоматизації розрізняють ручні, механізовані, автоматизовані та автоматичні процеси. *Ручні процеси* здійснюються безпосередньо робітником, фізична сила якого є основним джерелом енергії. *Механізовані процеси* виконуються робітником за допомогою машин. Робітник керує машинами, а безпосередньо виконує тільки допоміжні операції. *Автоматизовані процеси* виконуються машинами під наглядом робітника. За останнім можуть залишатися деякі допоміжні операції. *Автоматичні процеси* здійснюються машинами без участі робітника за попередньо розробленою програмою.

Основною структурною одиницею виробничого процесу є операція.

***Операція*** — це закінчена частина виробничого процесу, яка виконується на одному робочому місці, над тим самим предметом праці без переналагоджування устаткування. З усіх операцій спеціально виділяють технологічні, сукупність яких утворює технологічний процес.

### **Принципи організації виробничого процесу**

*Принцип спеціалізації* означає обмеження різноманітності елементів виробничого процесу, передусім зменшення номенклатури продукції, яка виготовляється на кожній ділянці підприємства, а також різновидів виробничих операцій, що виконуються на робочих місцях.

*Принцип пропорційності* потребує узгодження пропускної спроможності всіх частин виробничого процесу, усієї взаємопов'язаної системи підрозділів і машин. Пропорційність досягається тоді, коли сукупна продуктивність технологічно пов'язаних ланок виробництва пропорційна обсягу робіт, що виконуються.

*Принцип паралельності* передбачає одночасне виконання окремих операцій і процесів. Паралельність досягається раціональним розчленуванням виробів на складові частини, суміщенням часу виконання різних операцій над ними, одночасним виготовленням різних виробів.

*Принцип прямоточності* означає, що предмети праці в процесі обробки повинні пересуватися найкоротшим шляхом на всіх стадіях

та операціях виробничого процесу, без зустрічних і зворотних переміщень.

*Принцип безперервності* потребує, щоб перерви між суміжними технологічними операціями були мінімальними або їх було зовсім ліквідовано.

*Принцип ритмічності* полягає в тому, що робота всіх підрозділів підприємства і випуск продукції мають здійснюватися за певним ритмом, планомірною повторюваністю.

*Принцип автоматичності* передбачає економічно обґрунтоване звільнення людини від безпосередньої участі у виконанні операцій виробничого процесу. Особливо актуальною є реалізація цього принципу у виробництвах із важкими та шкідливими умовами праці.

*Принцип гнучкості* означає, що виробничий процес має оператив-но адаптуватися до зміни організаційно-технічних умов, пов'язаних з переходом на виготовлення іншої продукції або з її модифікацією.

*Принцип гомеостатичності* полягає в тому, щоб виробнича система була здатною стабільно виконувати свої функції в межах допустимих відхилень і протистояти дисфункційним впливам.

Розглянуті принципи раціональної організації виробничого процесу тісно між собою пов'язані, доповнюють один одного і різною мірою реалізуються на практиці.

### **Організаційні типи виробництва**

*Тип виробництва* — це класифікаційна категорія виробництва, яка враховує такі його властивості, як широта номенклатури, регулярність, стабільність і обсяг випуску продукції. Є три типи виробництва: одиничне, серійне й масове.

*Одиничне виробництво* характеризується широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких здебільшого не передбачається. *Серійне виробництво* має обмежену номенклатуру продукції, виготовлення окремих виробів періодично повторюється певними партіями (серіями), і сумарний їхній випуск може бути досить значним. *Масове виробництво* характеризується вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного й тривалого виготовлення однакових виробів.

Окремо виділяють *дослідне виробництво*, в якому виготовляють зразки або партії (серії) виробів для проведення дослідних робіт, випробувань, доопрацювання конструкцій.



Організація виробничого процесу в часі характеризується способами поєднання операцій технологічного процесу, структурою та тривалістю виробничого циклу.

*Виробничий цикл* — це інтервал від початку до закінчення процесу виготовлення продукції, тобто час, протягом якого запуснені у виробництво предмети праці перетворюються на готову продукцію.

Він обчислюється для одного виробу або для певної кількості виробів, що виготовляються одночасно. Виробничий цикл є важливим календарно-плановим нормативом організації виробничого процесу в часі. Виходячи з його тривалості, визначають термін запуску продукції у виробництво, складають календарні плани її виготовлення на всіх стадіях виробничого процесу, узгоджують роботу суміжних підрозділів (дільниць, цехів). На підставі виробничого циклу обчислюється величина незавершеного виробництва — важливого елемента оборотних коштів підприємства.

Основною складовою виробничого циклу є тривалість технологічних операцій, яка становить *технологічний цикл*. Технологічний цикл оброблення партії предметів на одній операції дорівнює

$$T_m = n \frac{t}{M}, \quad (1)$$

де  $T_m$  — технологічний цикл в одиницях часу, як правило, хвилинах;

$n$  — кількість предметів у партії;

$t$  — тривалість оброблення одного предмета;

$M$  — кількість робочих місць, на яких виконується операція.

Технологічний цикл партії предметів, які обробляються на кількох операціях, залежить також від того, як поєднується виконання операцій над предметами партії. Існують три способи поєднання операцій технологічного процесу (три способи передачі предметів): послідовний, паралельний, паралельно-послідовний.

*Послідовне поєднання операцій* полягає в тому, що наступна операція починається тільки після закінчення оброблення всіх предметів партії на попередній операції. Партія предметів передається з операції на операцію повністю. Технологічний цикл за такого поєднання операцій обчислюється за формулою

$$T_{m. \text{ посл.}} = n \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{M_i}, \quad (2)$$

де  $m$  — кількість операцій технологічного процесу ( $i = 1, 2, \dots, m$ ).

Послідовне поєднання операцій застосовується в одиничному та серійному виробництвах.

*Паралельне поєднання операцій* характеризується тим, що кожний предмет праці після закінчення попередньої операції відразу передається на наступну операцію й обробляється. Відтак предмети однієї партії виготовляються паралельно на всіх операціях. Малогабаритні нетрудомісткі предмети можуть передаватися не поштучно, а транспортними (передаточними) партіями —  $n_m$ . За поштучного передавання  $n_m = 1$ .

$$T_{m.\text{пар.}} = n \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{M_i} + (n - n_m) \left( \frac{t}{M} \right) \max. \quad (3)$$

За паралельного поєднання операцій істотно скорочується технологічний цикл проти послідовного. Проте якщо при цьому тривалість операцій не однакова і не кратна, тобто коли вони не синхронізовані, то на всіх операціях, крім операції з максимальною тривалістю, виникають перерви в роботі. Перерви ліквідуються за умови синхронізації операції, коли

$$\frac{t_1}{M_1} = \frac{t_2}{M_2} = \dots = \frac{t_m}{M_m}. \quad (4)$$

*Паралельно-послідовне поєднання операцій*, яке ще називають змішаним, відрізняється тим, що оброблення предметів праці на наступній операції починається до закінчення оброблення всієї партії на попередній, але за умови, щоб партія оброблялась на кожній операції безперервно.

Технологічний цикл за паралельно-послідовного поєднання операцій коротший за цикл послідовного поєднання на час паралельного виконання суміжних операцій  $\tau$ , тобто

$$T_{m.\text{п.п.}} = T_{m.\text{посл.}} - \sum_{i=1}^{m-1} \phi_i. \quad (5)$$

## 7.2. Методи організації виробництва

Виробничий процес здійснюється в часі і просторі. Організацію виробничого процесу в часі було вже розглянуто. Просторова організація виробничого процесу передбачає розміщення робочих місць і їхніх груп (дільниць, цехів) на території підприємства та забезпечення пересування предметів праці по операціях за найкоротшими маршрутами. Поєднання цих двох аспектів побудови виробничого процесу здійснюється застосуванням відповідного методу організації виробництва. Є два методи організації виробництва: непотоковий і потоковий.

*Непотоковому виробництву* властиві такі ознаки: на робочих місцях обробляються різні за конструкцією і технологією виготовлення предмети праці, бо кількість кожного з таких є невеликою й недостатньою для нормального завантаження устаткування; робочі місця розміщуються за однотипними технологічними групами без певного зв'язку з послідовністю виконання операцій, наприклад, групи токарних, фрезерних, свердлильних та інших верстатів; предмети праці переміщуються в процесі оброблення за складними маршрутами, внаслідок чого є великі перерви між операціями. Після окремих операцій предмети праці часто поступають на проміжні склади і чекають звільнення робочого місця для виконання наступної операції.

Непотоковий метод застосовується переважно в одиничному і серійному виробництвах. За умов одиничного виробництва непотоковий метод здійснюється переважно у формі *одинично-технологічного*, коли окремі предмети праці одиницями або невеликими партіями, які не повторюються, проходять оброблення згідно з наведеним вище порядком. У серійному виробництві цей метод набирає форми партійно-технологічного або предметно-групового.

*Партійно-технологічний метод* відрізняється від одинично-технологічного тим, що предмети праці проходять оброблення партіями, які періодично повторюються. Дуже важливо визначити величину оптимальної партії. Оптимальною є така партія предметів, коли загальні витрати на її виготовлення будуть мінімальними. Вона обчислюється в процесі оперативного управління виробництвом.

Одинично— і партійно-технологічні методи виробництва організаційно є досить складними, їхні недоліки трохи послаблюються

застосуванням *предметно-групового методу*. Суть останнього полягає в тому, що вся сукупність предметів праці розподіляється на технологічно подібні групи. Оброблення предметів кожної групи здійснюється за приблизно однаковою технологією і потребує однакового устаткування. Це дає змогу створювати для оброблення предметів групи предметно спеціалізованих дільниць, підвищувати рівень механізації та автоматизації виробництва. Предметно-групові методи створюють передумови для переходу до потокового виробництва.

Для непотокових методів характерне послідовне (рідко — послідовно-паралельне) поєднання операцій, що поряд зі складними маршрутами оброблення збільшує тривалість виробничого циклу. Проте непотокове виробництво має свою сферу застосування, воно широко використовується в промислових дискретних процесах. За невеликих обсягів виготовлення окремих виробів непотоковий метод забезпечує ліпше використання устаткування, більш повне його завантаження в часі та за потужністю, оскільки оброблення предметів можна розподіляти між верстатами групи з урахуванням їхніх параметрів.

*Потокове виробництво* — високоефективний метод організації виробничого процесу. За умов потоку виробничий процес здійснюється в максимальній відповідності до принципів його раціональної організації. Потокове виробництво має такі ознаки:

- за групою робочих місць закріплюється оброблення або складання предмета одного найменування або обмеженої кількості найменувань конструктивно та технологічно подібних предметів;
- робочі місця розміщуються послідовно за ходом технологічного процесу;
- технологічний процес має високу поопераційну диференціацію, на кожному робочому місці виконується одна або кілька схожих операцій;
- предмети праці передаються з операції на операцію поштучно або невеликими транспортними партіями згідно з ритмом роботи, що забезпечує високий ступінь паралельності та безперервності процесу.

Потокові методи застосовуються для виготовлення продукції в значних обсягах і протягом тривалого часу, тобто в масовому й великосерійному виробництві.

Основною структурною ланкою потокового виробництва є *потокова лінія* — технологічно та організаційно виокремлена група робочих місць, яка виготовляє один або кілька подібних типових за розміром виробів. Потокові лінії бувають різними, тому їх класифікують за певними ознаками:

- за номенклатурою виробів потокові лінії поділяють на одно— і багатопредметні;
- за ступенем безперервності процесу потокові лінії поділяються на безперервні та переривані;
- за способом підтримування ритму відрізняють лінії з регламентованим і вільним ритмом;
- залежно від місця виконання операцій лінії поділяють на лінії з робочим конвеєром і конвеєром зі зняттям предметів для їхнього оброблення;
- за способом переміщення виокремлюють конвеєри з безперервним та пульсуючим рухом.

### **7.3. Суспільні форми організації виробництва**

На різногалузевих підприємствах під впливом науково-технічного прогресу відбуваються складні й суперечливі процеси подальшого суспільного поділу праці. Ці процеси виявляються в еволюційному розвитку низки суспільних форм організації виробництва. Серед них провідна роль належить концентрації виробництва, на засаді якої створюються й розвиваються інші форми його організації — деконцентрація, спеціалізація, конверсія, кооперування, комбінування і диверсифікація.

*Концентрація виробництва* означає зосередження процесів виробництва, робочої сили, засобів виробництва й випуску продукції на все більших підприємствах. У господарській практиці виокремлюють три основні види концентрації:

*агрегатну* — збільшення одиничної потужності або продуктивності технологічних установок, агрегатів, устаткування;

*технологічну* — укрупнення виробничих одиниць (цехів, відділів, виробництв) підприємства;

*заводську (фабричну)* — процес збільшення розміру самостійних підприємств (заводів, фабрик, комбінатів, виробничих та інших

об'єднань), що здійснюється на засаді агрегатної та технологічної концентрації виробництва.

Розрізняють *абсолютний і відносний рівні концентрації виробництва*. Перший характеризується середнім розміром підприємств тієї чи тієї галузі народного господарства, другий — часткою великих підприємств за певним показником.

Для визначення відносного рівня концентрації виробництва всі підприємства групують за їхніми розмірами (це може бути чисельність персоналу, вартість основних фондів, обсяг продукції). Але тільки обсяг чистої продукції найбільш точно й повно відображає рівень концентрації виробництва.

У монопродуктових галузях розмір підприємств доцільно визначати за обсягом продукції в натуральному виразі, а в галузях з однорідним устаткуванням, але широким асортиментом продукції — за кількістю встановленого устаткування (наприклад, у текстильній промисловості — за кількістю ткацьких верстатів або веретен). У сезонних галузях (наприклад, цукровій промисловості) розмір підприємств обчислюють за показником середньодобового перероблення сировини.

Підвищення рівня концентрації виробництва має забезпечувати зростання його внутрішньої ефективності.

Проте рівень концентрації має верхню економічну межу, перевищення якої не забезпечує подальшого зростання ефективності виробництва.

Створення і функціонування надміру великих підприємств часто недоцільне не лише з економічних, а й екологічних та соціальних міркувань; воно призводить до посилення монополізму і через це заважає розвитку конкуренції продуцентів на світовому й національному ринках. Тому в період переходу до ринкових відносин між виробниками і споживачами більш важливим стає зворотний процес — *деконцентрація виробництва*. Такий процес повинен здійснюватися завдяки утворенню широкої мережі малих та середніх підприємств і поділу існуючих великих підприємств.

*Спеціалізація* відображає процес зосередження діяльності підприємства на виготовленні певної продукції або виконанні окремих видів робіт.

Існує кілька її об'єктних видів:

- *предметно спеціалізовані* — підприємства, що випускають кінцеву, готову до споживання продукцію (тракторний завод, взуттєва чи кондитерська фабрика тощо);
- *подетально спеціалізовані* — підприємства з виготовлення окремих деталей (редукторів, гумотехнічних виробів, інтегральних схем тощо) та агрегатів і вузлів для комплектування готової продукції (двигуни, електроустаткування, будівельні конструкції);
- *технологічно (стадійна) спеціалізовані* — самостійні виробництва з виконання окремих стадій технологічного процесу (ливарні, ковальсько-штампувальні, прядильні тощо);
- *функціонально спеціалізовані* — ремонтні заводи, підприємства із виготовлення стандартної тари, машиносервісні організації.

Поглиблення й розвиток усіх видів спеціалізації підприємств звичайно супроводжуються більш широким застосуванням прогресивної технології і високопродуктивного спеціалізованого устаткування, запровадженням комплексної механізації й автоматизації взаємозв'язаних виробничих ланок.

*Конверсія* — форма організації виробництва, яка характеризує істотне (іноді повне) перепрофілювання частини або всього виробничого потенціалу підприємства на виробництво іншої продукції під впливом докорінної зміни ринкового середовища або глобальних чинників розвитку економіки.

За сучасних умов в Україні йдеться передовсім про необхідність прискореного перепрофілювання підприємств військовопромислового комплексу у зв'язку з різким скороченням народногосподарської потреби в його продукції. Конверсія підприємств цього комплексу має здійснюватися за національними програмами (в Україні таких програм розроблено понад 500) з виділенням трьох загальних пріоритетів:

- перший* — устаткування для виробництва продуктів харчування;
- другий* — медична та інша техніка для охорони здоров'я людини;
- третій* — товари масового споживання.

При цьому передбачається організувати виробництво також інших видів цивільної продукції з урахуванням потреби в ній та реальних можливостей комплексу.

*Кооперування* є формою виробничих зв'язків між підприємствами, що спільно виготовляють певний вид кінцевої продукції. Воно

органічно пов'язане з розвитком спеціалізації виробництва, характеризується відносною сталістю та стійкістю зв'язків між продуцентами, необхідністю дотримання підприємствами-суміжниками відповідних техніко-технологічних вимог головних підприємств з випуску готових до споживання виробів. До об'єктних видів кооперування відносяться:

- предметне (технологічне);
- галузеве (міжгалузеве);
- регіональне;
- міждержавне.

*Комбінування* як специфічна суспільна форма організації виробництва — це процес органічного поєднання в одному підприємстві (комбінаті) багатьох виробництв, що належать до різних галузей промисловості чи народного господарства в цілому.

Комбінати відрізняються кількома характерними ознаками: виробничо-технологічною, економічною й територіальною єдністю; єдністю сировинної, паливно-енергетичної і транспортної бази, а також системи управління. Найважливішими є виробничо-технологічна та економічна єдність, що означає пропорційність потужностей і обсягу випуску відповідних видів продукції, узгодженість виробництва в часі. Виробництва в складі комбінатів є технологічно та організаційно взаємозв'язаними настільки тісно, що кожне з них не може функціонувати самостійно, хоч і має чітку виробничу спеціалізацію.

*Диверсифікація виробництва* є однією з поширених форм його організації за умов розвинутої ринкової економіки і гострої конкуренції продуцентів на ринку. Сутність диверсифікації полягає в одночасному розвитку багатьох технологічно не пов'язаних між собою видів виробництва, у значному розширенні номенклатури та асортименту виробів, що їх виготовляє підприємство. Вочевидь диверсифікацію можна вважати своєрідним видом стратегії маркетингу того чи іншого підприємства, стратегії, спрямованої на розширення сфер діяльності на ринку нових продуктів, виготовлення яких не пов'язане з основним виробництвом.



## 8. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТА ПРИНЦИПИ ЇХ ФОРМУВАННЯ

- 8.1. Поняття про структуру організації та організаційну структуру управління.
- 8.2. Типи організаційних структур управління.
- 8.3. Основні принципи формування організаційних структур управління.
- 8.4. Розробка маршрутної технології виконання управлінських функцій і проектування організаційного процесу.
- 8.5. Удосконалення роботи з формування організаційних структур.

### 8.1. Поняття про структуру організації та організаційну структуру управління

Організація як відкрита система своє існування і розвиток засновує на взаємодії із зовнішнім середовищем. При цьому умовою існування будь-якої системи є певна відповідність між середовищем та системою. Будь-які зміни в середовищі або в самій системі призводять до порушення функціонування або руйнування цієї системи. Пристосовуватися до змін у середовищі система має різними шляхами. Можна змінити кількість або якість елементів, з яких складається система. Але можна поміняти зв'язки між елементами, щоб досягти нового ефекту. Взаємодія елементів у середині системи забезпечує трансформацію входів на виходи. Отже, ефективність процесу трансформації залежить не тільки від якості елементів системи, а й від способу їх поєднання, тобто від структури системи (організації).

**Структура організації** — це її внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів та систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними.

**Організаційна структура управління** — це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

В організаційній структурі управління кожний її елемент має своє певне місце та відповідні зв'язки, які забезпечують їх взаємодію.

*Зв'язки елементів системи управління поділяються на лінійні, функціональні та міжфункціональні.*

**Лінійні зв'язки** виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління (директор — начальник планового відділу — завідувач товарної секції). Ці зв'язки з'являються там, де один керівник адміністративно підпорядкований іншому.

**Функціональні зв'язки** характеризують взаємодію керівників, що виконують певні функції на різних рівнях управління. Але між ними не існує адміністративного підпорядкування (начальник відділу кадрів — начальник відділу маркетингу).

**Міжфункціональні зв'язки** мають місце між підрозділами одного і того ж рівня управління (начальник відділу маркетингу — начальник відділу планування).

Характер зазначених зв'язків визначає відповідний тип організаційної структури.

## 8.2. Типи організаційних структур управління

Найбільш є поширеними типами організаційних структур, які широко застосовуються в управлінні вітчизняними сучасними торговельними підприємствами є: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна (змішана).

**Лінійна організаційна структура управління** — це така структура, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії. Це найпростіший тип структури, за якого керівник організації (підприємства) здійснює всі функції управління — планування, організації, мотивації, контроль.

Ця організаційна структура застосовується переважно в управлінні малими підприємствами торгівлі, а також у підрозділах апарату.

За лінійною структурою, кожний підлеглий має лише одного керівника, який і виконує всі адміністративні та спеціальні функції. Перевагами структури лінійного типу є:

- єдність і чіткість розпорядництва;
- погодженість дій виконавців;

- підвищена відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного ним колективу;
- оперативність у прийнятті рішень;
- отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, що забезпечені ресурсами;
- персональна відповідальність керівника за кінцеві результати свого підприємства.

Разом з тим лінійна структура має певні недоліки:

- високі вимоги до керівника, який повинен мати глибокі різнобічні знання і досвід у виконанні всіх функцій управління;
- велика перевантаженість інформацією;
- потік документів, які потребують розгляду і прийняття рішень.

При збільшенні розмірів підприємства, керівник уже не може ефективно поєднувати оперативне управління персоналом з такими функціями, як планування, організація постачання, контроль та ін. Йому потрібні помічники, які змогли б виконувати певні функції управління підприємством, тобто функціональні фахівці. Отже, розширення підприємства, збільшення чисельності персоналу створює передумови для формування функціональних підрозділів управління.

Основу **функціональної організаційної структури управління** становить поділ функцій управління між окремими підрозділами апарату управління. Функціональна структура існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Рішення за загальними питаннями часто приймаються колегіально. Функціональні підрозділи отримують право давати розпорядження і вказівки (в межах своєї компетенції) нижчестоящим підрозділам.

Функціональну структуру управління широко застосовують підприємства середніх розмірів.

Функціональна організаційна структура забезпечує компетентне керівництво по кожній функції управління і збільшує чутливість до нових явищ у зовнішньому середовищі.

Проте, як показує практика, застосування функціональної структури у невиробничій сфері має і суттєві недоліки. Це насамперед те, що підлеглий одержує вказівки не тільки від лінійного керівника, а й від усіх функціональних, що часто призводить до суперечливості та непогодженості розпоряджень, а також посилення координації діяльності управлінських підрозділів.

**Лінійно-функціональна (комбінована)** організаційна структура управління спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі.

Лінійно-функціональна структура управління передбачає, що будь-які накази, розпорядження, які підлягають безумовному виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники не підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

Така структура управління завдяки своїй ієрархії забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, уможлиблює швидкий маневр усіма видами ресурсів.

Отже, лінійно-функціональна структура поєднує в собі лінійну та функціональну структури і є загальноприйнятою у великих і насамперед технічно складних підприємствах різних форм власності.

Як показує досвід, поряд з перевагами, які вказані вище, лінійно-функціональна структура управління має і певні недоліки. Так, в умовах частих економічних та організаційних змін, розвитку напрямів діяльності використання цієї структури розтягує терміни підготовки та прийняття управлінських рішень, часто не забезпечується злагодженість у роботі функціональних підрозділів.

У державах з високорозвинутою ринковою економікою для управління великими корпораціями, компаніями, концернами, фірмами тощо поряд з лінійною, функціональною та лінійно-функціональною організаційними структурами широко застосовується також дивізіональна та матрична структури управління.

Виникнення дивізіональної структури управління пов'язане з поглибленням поділу управлінської праці.

Зокрема, це процеси децентралізації оперативних функцій управління, які передаються виробничим комерційним підрозділам, та централізації загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії та ін.), які зосереджуються у вищих ланках адміністрації корпорації. Таким чином, за дивізіональної структури кожний виробничий підрозділ (дивізіон, відділення) корпорації має свою власну досить розгалужену структуру управління, що забезпечує його автономне функціонування. Лише декілька

стратегічних функцій централізовано на рівні адміністрації всієї корпорації.

Групування видів діяльності в дивізійній структурі здійснюються з використанням принципу поділу праці за цілями. Це означає, що навколо певного виробництва або видів комерційної діяльності формується автономна організаційна спільність. При цьому можливі три способи групування виробничих підрозділів:

- 1) продуктивний (виготовлення певного продукту);
- 2) за групами споживачів (задоволення потреб певної групи споживачів);
- 3) за місцем знаходження (розміщення в певному географічному районі).

Як показує зарубіжний досвід, перевагами дивізійної структури є: гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі, швидке прийняття управлінських рішень та підвищення їх якості. Але водночас збільшуються чисельність апарату управління та витрати на його утримання.

У зв'язку з подальшим розвитком ринкової економіки у майбутньому, внаслідок об'єктивних процесів, концентрації капіталу в Україні слід чекати створення великих виробничих і торговельних підприємств, які будуть використовувати дивізійну структуру.

Матрична організаційна структура також широко використовується у великих зарубіжних фірмах, передусім авіакосмічних, авіабудівельних, хімічних, електронних, фармацевтичних, де доводиться розв'язувати безліч проблем. До середини 80-их років матричні організаційні структури впровадили такі фірми США, як «НБМ», «Дженерал Електрик», «Ханіуелл», «Американ цианалід», «Тексас інструментс», «Ктерпіллер трактор», «НТТ», «ЗМ», «Монсанто Кемікл», англо-голландська фірма «Юнілевер».

Матрична структура управління використовується також у великих банках, страхових компаніях, торгових, консультативних фірмах та в наукових центрах. За матричної організаційної структури управління поряд з лінійними керівниками підприємства та функціональним апаратом управління виділяють ще й тимчасові предметно-спеціалізовані ланки — проектні групи.

Проектні групи формуються із спеціалістів постійних функціональних відділів. При цьому вони лише тимчасово підпорядковані

керівникові проекту. Після завершення робіт над проектом, вони повертаються до своїх функціональних підрозділів. Керівник проекту виконує роль лінійного керівника по відношенню до спеціалістів проектної групи.

Одночасно він є функціональним керівником по відношенню до виробничих підрозділів підприємства, що забезпечує реалізацію проекту. Тому в матричній структурі управління при визначенні горизонтальних зв'язків необхідно:

а) підбір і призначення керівників програми (проекту), його заступників за окремими підсистемами (темах), згідно зі структурою програми;

б) визначення і призначення відповідальних виконавців у кожному спеціалізованому підрозділі, організація спеціальної служби управління програмою.

Перевагами матричної структури управління є:

- значна активізація діяльності керівників і спеціалістів управлінського персоналу за рахунок формування програмних підрозділів, які активно взаємодіють з функціональними підрозділами та посилення взаємозв'язків між ними;
- залучення керівників усіх рівнів і спеціалістів у сферу активної творчої діяльності по прискоренню технічного вдосконалення виробництва.

Крім цього, матрична структура дає можливість:

1) скорочувати навантаження на керівників вищого рівня управління шляхом передачі повноважень, прийняття рішень на середній рівень управління при збереженні єдності координації і контролю за ключовими рішеннями на вищому рівні;

2) забезпечує гнучкість і оперативність маневрування ресурсами при виконанні декількох програм у рамках однієї організації (підприємства, фірми тощо);

3) ліквідувати проміжні структурні ланки при оперативному управлінні програмами, посилити особисту відповідальність керівника як за програму в цілому, так і за її елементи;

4) організувати чітку взаємодію на базі раціонального перерозподілу завдань у системі управління;

5) застосувати сучасні методи менеджменту; вирішувати такі задачі, як скорочення строків створення нової техніки і технології, зменшення робіт, поліпшення якості створення технічних систем,

де сама специфіка виробництва потребує швидкого вдосконалення продукції, яка випускається, та технології її виробництва.

Але матричні структури мають і певні недоліки:

- збільшення чисельності управлінського персоналу, зростання кількості інформаційних зв'язків між робітниками підрозділів, виникнення конфліктних ситуацій через невизначення принципу єдиноначальності.

Тому при проектуванні організаційної структури управління підприємства торгівлі необхідно виходити з його розміру, наявності філіалів, обсягу робіт, пов'язаних з функціями управління, динаміки ринкових факторів (попит, конкуренція, ціни).

Використання матричної структури управління особливо виправдане в умовах високодинамічного середовища, підприємствами з великою кількістю виробництв, торговельних послуг обмеженого життєвого циклу.

### **8.3. Основні принципи формування організаційних структур управління**

Перші принципи формування організаційних структур управління були сформульовані в 20-ті роки ХХ ст. представниками школи наукового управління Л.Урвіком і М.Вебером. Сучасна теорія менеджменту доповнила і уточнила їх настанови і розглядає як найважливіші такі принципи: *оптимальна кількість ланок у системі управління, чіткість розподілу функцій між підрозділами і посадовими особами, а також прав і відповідальності; інноваційна спрямованість; гнучкість структури; економічність структури.*

**Принцип оптимальної структури** (оптимальна кількість у системі управління) передбачає знаходження раціонального співвідношення спеціалізації та концентрації управлінських робіт.

**Принцип чіткого розподілу функцій** між підрозділами і посадовими особами в системі управління виключає дублювання і паралелізм у роботі, ліквідує подвійність підпорядкування і забезпечує встановлення чітко окреслених меж у діяльності функціональних підрозділів і керівників. Цей принцип ґрунтується на такому правилі: кожна ланка повинна мати одного безпосереднього керівника і точно визначені функції.

**Принцип інноваційної спрямованості** передбачає адаптацію до новітніх ідей.

**Принцип гнучкості організаційної структури** створює можливості для своєчасного реагування її на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

**Принцип економічності структури** забезпечує зменшення витрат на створення і вдосконалення організаційних структур управління.

Принципи функціонування організаційних структур управління:

- **пропорційність**. Чисельність персоналу підрозділів управлінського апарату має бути пропорційна обсягові їх діяльності;
- **прямоточність**. Під час проектування організаційних структур управління треба забезпечувати прямі шляхи проходження інформації від керівника до безпосередніх виконавців і в зворотному напрямі;
- **ритмічність**. Рівномірний розподіл праці протягом певного відрізка часу;
- **паралельність**. Одночасне протягом періоду виконання двох і більше робіт. Наприклад, керівник протягом дня може приймати рішення з різних питань, брати участь у роботі наради, вести переговори з постачальниками, здійснювати прийом відвідувачів, працювати з діловою кореспонденцією;
- **розподіл і спеціалізація управлінської праці**. Цей принцип реалізується під час побудови організаційної структури управління шляхом закріплення однотипних функцій за спеціалізованими структурними підрозділами, а також шляхом розробки посадових інструкцій для всіх працівників управлінського апарату.

Практична реалізація розглянутих принципів дає можливість створювати і розвивати структури, які відповідають сучасним вимогам організації господарської (комерційної) діяльності та забезпечують раціональне функціонування систем управління.



## **8.4. Розробка маршрутної технології виконання управлінських функцій і проектування організаційного процесу**

Відповідно до загальної послідовності етапів проектування організаційної структури керування основним етапом деталізованого аналізу і проектування організаційного механізму керування є упорядкування функціональних і інформаційних взаємодій у процесах прийняття рішень. Його ціль — розробка проектно-аналітичних матеріалів для науково обґрунтованого формування організаційної структури керування. Розглянемо зміст і методику виконання цього етапу відповідно до його деталізації.

Специфічні особливості підприємства, для якого проектується структура керування, враховуються за допомогою обстеження й аналізу всієї сукупності факторів, що визначають як зміст і послідовність управлінських робіт, так і характер взаємозв'язків між органами апарата керування. Етапи досліджувально-аналітичної роботи показані на схемі в позиціях, обведених прямокутниками.

Результатом передпроектного обстеження є розробка маршрутної технології виконання функцій керування й організаційних процедур їхньої реалізації. Розглянемо методику поетапного проведення такого обстеження.

**Технологія керування.** Під маршрутною технологією розуміється заснований на принципах наукової організації праці, прогресивних методах і технічних засобах регламентований порядок виконання управлінських функцій або їхніх етапів. Він заснований на виявленні даних, необхідних для забезпечення завдань керування; змісту робіт, що вимагаються для досягнення цих результатів; послідовності виконання цих робіт і їхньої періодичності; виконавців робіт і характеру їхньої кооперації.

В основі вибору підлягаючому обстеженню видів господарської діяльності лежить принципова схема спеціалізації керування даним торговельним підприємством, відбита в попередньому питанні організаційної структури. Як найбільш укрупнені об'єкти обстеження й аналізу можуть розумітися процеси реалізації продукції, матеріально-технічного забезпечення й обслуговування роботи підприємства, забезпечення підприємства кадрами і соціальним розвитком

колективу, фінансового забезпечення, економічного й організаційного розвитку підприємства.

Залежно від складності організаційної структури, термінів і складу учасників дослідження названі об'єкти можуть бути диференційовані. Наприклад, процес обслуговування роботи підприємства може розглядатися за його видами (ремонтне обслуговування, транспортне, післяпродажне), економічна робота — за її функціями (планування, облік, економічний аналіз).

Обстеження кожного виду господарської діяльності повинно включати вивчення взаємозв'язків, що складаються в організаційній структурі. Тому його необхідно починати приблизно з виявлення всіх рівнів і ланок керування, що беруть участь у реалізації кожного виду діяльності, і з визначення змісту і характеру їхніх взаємозв'язків. Це перший етап обстеження.

Другим етапом обстеження й аналізу технології керування є визначення завдань по кожному виду діяльності підприємства, а також послідовності і взаємопідлеглості цих завдань. Структура завдань так само, як і структура цілей системи, найбільш ефективно інтерпретується зв'язним графом, що не має циклів.

Доцільне визначення завдань управлінської або господарської діяльності описувати в термінах процесу, тобто у відповідності з наступною моделлю: виконати визначену дію (здійснити визначений процес впливу) над визначеним об'єктом (стосовно визначеного об'єкта).

Конкретні формулювання завдань можуть, наприклад, бути такими: забезпечити товарами торговельне підприємство, зробити облік товарів за відділами підприємства, розробити договори на постачання певних товарів.

Структуризація завдання складається в її поділі на складові частини. Наприклад, завдання «забезпечити підприємство товарами» може структуруватися тільки в таких напрямках: за етапами процесу забезпечення (визначити потребу, замовити, оплатити, доставити, перевірити) і за елементами об'єкта забезпечення (склад, відділи і т.д.).

Доцільно формулювати завдання для первинного підрозділу, яким може бути будь-який елемент структури, від групи працівників, очолюваної провідним спеціалістом, до великого самостійного структурного підрозділу — відділу.

Незважаючи на те, що завдання об'єктивно впливають з цілей системи, їхня структуризація не може бути проведена незалежно від організаційно-структурної схеми керування. Завдяки такому підходу вже на цьому етапі обстеження можна аналізувати повноту охоплення завдань керування, ступінь їх дублювання, відповідність ієрархії організаційної структури взаємопідлеглості завдань і т.п.

Важливим моментом аналізу результатів другого етапу обстеження є стикування, або узгодження, завдань взаємодіючих ланок організаційної структури. Тільки за допомогою такого узгодження можна забезпечити системний підхід до процесу керування і розробити його раціональну технологію, що ґрунтується на ефективному поділі і спеціалізації праці.

Виконання завдань кожного виду господарської діяльності пов'язано з досягненням конкретних результатів, виявлення яких є метою третього етапу обстеження.

Уся діяльність, пов'язана з розробкою і доведенням інформації до виконавців, досить повно характеризується інформаційними результатами. Під ними розуміються конкретні, що піддаються спостереженню, й однозначно визначені зміни в змісті інформації або її носія; формування (одержання) нової інформації; створення документів або їхніх копій, переміщення інформації в просторі.

Більшість результатів інформаційної діяльності апарата керування фіксується на матеріальних носіях інформації — документах. Тому усередині управлінського апарата технологічний маршрут визначається переважно за рухом і змістом документів.

Виявлення й аналіз номенклатури управлінських робіт виділяються в самостійний четвертий етап обстеження, на основі якого здійснюється подальша розробка маршрутної технології. Вже в самому процесі виконання цього етапу з'являється можливість значно упорядкувати діючу систему планування і звітності за рахунок підвищення вірогідності й об'єктивності інформації, що використовується.

Аналіз характеру й змісту більшості управлінських робіт здійснюється на підставі балансу документації, оскільки гнітюча частина як інформаційних, так і господарських результатів управлінської діяльності фіксується в документах. Усю документацію можна розглядати або як вхід, або як вихід окремих управлінських процесів.

Насамперед з'ясовують і аналізують інформаційний зміст документів. Документ може синтезувати результати декількох робіт. Іноді результати однієї роботи фіксуються в декількох документах.

Крім інформаційного змісту документів, на даному етапі обстеження з'ясовуються й аналізуються джерела й адресати документації. При цьому важливо зафіксувати як шляхи руху документа, так і інформацію, що утримується в ньому.

Об'єктивною ознакою кожного документа є періодичність його складання і використання, що дозволяє проаналізувати синхронізацію управлінських робіт.

Для кращої систематизації й аналізу документів їх поділяють на вхідні і вихідні стосовно кожного обстежуваного підрозділу. З огляду на те, що крім внутрішніх існують і зовнішні джерела й адресати документації, її номенклатура повинна балансуватися.

Крім вивчення взаємозв'язку документаційних і господарських результатів робіт, для аналізу їхньої номенклатури і послідовності важливу роль відіграє організаційний зміст кожної роботи, тобто закріплення за виконавцями.

Опис і організаційний аналіз маршрутної технології виконання кожного процесу господарської діяльності неможливі без встановлення об'єктивної послідовності складових його робіт.

Крім аналізу номенклатури, змісту і загальної структури робіт, необхідно розраховувати баланс часу на їхнє виконання, обслуговування і забезпечення, інакше спроектована послідовність процедур виявиться нездійсненою.

П'ятим етапом передпроектного обстеження, спрямованого на розробку раціональної маршрутної технології керування, є складання мережних моделей виконання процесів діяльності підприємства.

Після завершення п'яти етапів обстеження можна перейти до визначення загального регламенту виконання окремих управлінських функцій.

Одним з основних документів, що визначають маршрутну технологію керування, є зведена карта технологічного маршруту, в якій поєднуються ті характеристики робіт (складових зміст функцій керування або її етапу), що відображають склад і структуру зв'язків між підрозділами. Аналіз цього документа і є завданням шостого етапу обстеження.

Зміст і форма побудови зведеної карти можуть бути різними залежно від конкретних цілей і об'єкта аналізу.

Для повноти аналізу і використання маршрутної технології при проектуванні організаційної структури обстежується процес виконання кожної роботи, включеної в зведену карту. При цьому розглядаються зміст інформації, що використовується при виконанні роботи, найменування документа, створюваного в процесі роботи, і зміст інформації, яка при цьому виникає. Основним призначенням зведеної карти технологічного маршруту є забезпечення можливості виявлення й аналізу взаємозв'язків окремих виконавців і підрозділів один з одним при виконанні функцій керування.

Зміст карти дає можливість, по-перше, збалансувати входи і виходи робіт з документів, у яких утримується інформація. Якщо найменування документів на вході однієї роботи і на виході іншої збігаються, то повинні збігатися відповідні їм найменування виконавця й адресата, а також відправника і виконавця. Крім того, маршрутна технологічна карта дозволяє збалансувати основний зміст переданого і використовуваної за допомогою документа інформації.

Аналіз зведеної карти технологічного маршруту дозволяє спроектувати обґрунтовану, надійну й економічну систему кооперації підрозділів і їхніх взаємозв'язків в інформаційному процесі.

**Організація процесів керування.** Характер організаційних процедур виконання управлінських функцій залежить не тільки від технологічного маршруту, а в значній мірі і від змісту і механізму безпосередньо інформаційної роботи.

Необхідно мати на увазі, що як організаційний, так і інформаційний аналіз управлінських процедур при проектуванні структури керування відіграють допоміжну роль, проблем по розподілу завдань керування між структурними ланками.

Просторова характеристика інформаційного процесу складається з координат усіх пунктів одержання, обробки, передачі і збереження інформації в організаційній структурі апарата керування.

Об'ємні показники інформації визначаються її масою, оціненою у відповідних одиницях виміру. Їхня оцінка пов'язана з тими самими труднощами, що й оцінка матеріальних продуктів, різноманітних за своїм споживчим призначенням і якістю.

Використовуються такі натуральні вимірники об'єму інформації, що ґрунтуються на трудомісткості її оброблення (біти), на складності

її фіксації (букви, знаки, розряди), на змісті (слова, команди, документи); умовно-натуральні, що базуються на вимірниках, що зіставляються з еталоном (аркуші документації визначеного формату і щільності заповнення, умовно-друковані аркуші), і умовні або якісні (показники, види рішень — патенти, статті, алгоритми).

Сукупність усіх характеристик кожного виду інформації, відбита в спеціальній формі (графічної, числовий, змішаної), являє собою інформаційний потік. Інформаційні потоки — найбільш об'єктивна основа для кількісного аналізу системи керування. При аналізі конкретних підрозділів або функціональних блоків розглядають усю сукупність інформаційних потоків, поєднаних в інформаційну модель.

Таким чином, інформаційна модель містить такі кількісні характеристики структури керування:

- номенклатуру усіх видів постійної інформації з указівкою її якісних ознак і однозначним визначенням змісту, систематизовану відповідно до прийнятого класифікатора;
- споживачів кожного виду інформації (вихідні канали) із указівкою призначення інформації, обсягу і періодичності її споживання;
- джерела кожного виду інформації (її вхідні канали) із указівкою мети одержання, обсягу і періодичності;
- напрям і швидкість руху кожного виду інформації;
- параметри і форми носіїв інформації.

Для аналізу і проектування організаційних процедур розробки і прийняття рішень розроблені особлива методологія і документація, що одержала назву органіграм.

Найважливішою передумовою побудови й аналізу органіграм є структурна класифікація відбиваних у ній організаційних процедур. З цією метою всі організаційні процедури розробки, прийняття і реалізації рішень можуть бути розділені на такі групи:

1. Процедури, пов'язані з безпосередньо керуючою діяльністю:

а) постановка цілей і формулювання завдань для фахівців і виконавців (видача завдань);

б) вибір варіанта управлінського рішення, призначеного для виконання (твердження рішення);

в) адміністративний вплив на виконання з метою забезпечення виконання завдань (накази, розпорядження, указівки);

г) стимулювання і мотивація виконання завдань (оцінювання кількості і якості праці, заохочення, покарання);

д) контроль за виконанням завдань.

2. Процедури, пов'язані з функціональною діяльністю з підготовки рішень:

а) вивчення й оцінювання стану керованого об'єкта, формулювання й оцінювання варіантів мети рішення (розробка проекту завдання);

б) вироблення або добір варіантів управлінських рішень, пропонувані фахівцям і виконавцям для аналізу і пророблення (функціональне керівництво);

в) вибір і формулювання методів розробки альтернатив, побудови моделей очікуваного стану керованого об'єкта, аналізу використовуваної інформації (методичне керівництво);

г) оцінювання розроблених варіантів рішень, виходячи з поставленої мети і представлення кращого варіанта на твердження (ухвалення рішення);

д) оцінювання правильності розробки варіантів рішень і моделей очікуваного стану керованого об'єкта, представлення варіантів до прийняття (схвалення альтернатив);

е) коригування прийнятих рішень з погляду сукупності цілей керованого об'єкта (координація рішень);

ж) коригування моделей очікуваного стану керованого об'єкта й оцінювання непрямих наслідків пропонуваніх рішень (узгодження рішень);

з) допомога у функціональному і методичному керівництві, оцінювання альтернатив і правильності їхньої розробки (консультації й експертиза).

3. Процедури, пов'язані з виконавчою діяльністю по обробленню інформації та її носіїв:

А. Оброблення документів (одержання, відправлення, реєстрація, оформлення, розмноження, пошук, збереження і т.п.).

Б. Фіксація інформації (запису, спостереження, прослуховування, читання і т.п.).

В. Технічне оброблення інформації.

4. Представлення звітності про обсяг і зміст робіт, виконаних відповідно до завдання.

Сукупність усіх описаних вище проектних матеріалів дає можливість перейти до розрахунку однієї з найважливіших кількісних

характеристик структури апарата керування — чисельності працівників, диференційованих по їх кваліфікації і виконуваних функціях.

Послідовність, зміст і методологія етапів вивчення, аналізу й удосконалювання організаційного механізму керування і його структур не залежать від того, за допомогою яких методів і якої техніки виконується процес керування. Однак це аж ніяк не означає, що методи і техніка керування не повинні враховуватися при розробці його організаційної структури.

Великий вплив на структуру апарата керування робить використання електронних систем оброблення інформації, що принципово змінює не тільки технологічний маршрут і інформаційні моделі, але й саму організацію процесу прийняття рішень.

## **8.5. Удосконалення роботи з формування організаційних структур**

У науці управління ще не розроблено закінченої методики побудови структур керування підприємствами. Сформувати ефективну структуру управління торговельним підприємством не завжди означає укласти управлінську діяльність у тверді рамки заздалегідь розроблених правил і звести максимальну кількість управлінських завдань до математичних і машинних алгоритмів, до положень, інструкцій, процедур виконання функцій і операцій керування. Життєздатна структура управління повинна бути досить гнучкою, що пристосовується до мінливих умов і розвивається в міру зміни цілей, завдань і ресурсів підприємства.

Методика формування загальної структури управління торговельним підприємством повинна ґрунтуватися на поєднанні строго наукового методу з досвідом керівників і фахівців, що добре знають реальний стан і можливості підприємства.

Система управління кожним торговельним підприємством може бути неповторною за своєю побудовою, оскільки в кожного підприємства специфічні мета і завдання, своєрідна передісторія розвитку, свої особливості, по-різному формується колектив і т.п. Тим більше своєрідною є робота з формуванню структури управління.

Процес формування організаційної структури управління — це насамперед процес формування організації як колективу людей.



Разом з тим формування структури керування — засіб поліпшення функціонування самого об'єкта управління. Варто постійно враховувати, що робота з удосконалювання технології продаж, організації торгівлі тісно пов'язана з роботою зі створення, удосконалення або перебудови структури управління. Сама постановка завдання формування організаційної структури управління великою мірою залежить від того, проектується нова філія чи удосконалюється структура діючого підприємства. В іншому випадку необхідно особливо уважно враховувати вже сформовані форми і методи роботи, щоб не втратити того позитивного, що малося в колишній структурі управління, і в той же час привести її у відповідність з новими цілями і вимогами.

Процеси поліпшення організації виробничої і комерційної діяльності та удосконалення організації управління доцільно розглядати з погляду системного підходу, постійно звертаючи увагу на їхній взаємозв'язок і взаємовплив. Недостатньо глибокий, нетворчий підхід до формування структури управління може створити внутрішня невідповідність між новими формами організації виробничих і торговельно-технологічних процесів і недостатньо пристосованою до них управлінською структурою.

Загальна схема створення систем організації виробництва чи торгівлі і управління включає такі стадії:

- 1) вивчення і проектування;
- 2) створення і впровадження;
- 3) експлуатацію, оцінку ефективності функціонування, модернізацію.

Для формування організаційних структур підприємства найбільше значення має стадія 1 — вивчення і проектування, тому що саме на цій стадії виробляються і приймаються ключові організаційні рішення, пов'язані з виявленням і аналізом найбільш складних творчих проблем. На цій стадії постановка цілей являє собою визначення вимог, яким повинна відповідати розроблювана структура керування. Ці вимоги випливають із загальних завдань, принципів і методів керування, з одного боку, і з конкретних особливостей керованого об'єкта й умов, у яких йому потрібно функціонувати, — з іншого.

При вивченні існуючої системи збирається інформація про стан процесу або елемента системи і перспективи його розвитку (про

номенклатуру і величину визначальних його параметрів, темпи і напрямки їхньої зміни, їхні взаємозв'язки і взаємозалежності). Ця інформація фіксується, систематизується і класифікується за певними ознаками, оформлюється в зручному для аналізу вигляді. На підставі аналізу виявляються проблеми і вузькі місця в організації керування.

Розробка рішень на першій стадії складається в створенні ескізного проекту системи, що пов'язано з виявленням найбільш важливих параметрів і елементів системи, послідовності протікання процесів, характеру і змісту зв'язків між елементами, тобто всього того, завдяки чому система набуває стану, який максимально відповідає її цілям.

Стадія 2 — деталізована розробка і проектування системи — є трудомісткою стадією. Упровадження знову розробленої структури апарата керування являє собою реалізацію прийнятих рішень шляхом їх матеріально-технічного, правового й економічного забезпечення.

Оперативне використання, зміст і обслуговування системи на стадії 3 зводиться до операцій рутинного, повторюваного характеру.

Процедури, що складають кожний етап проектування структури керування, як правило, не здійснюються автономно. Обстеження звичайно супроводжується елементами аналізу. Аналіз і розробка рішень можуть спричинити необхідність у додатковому обстеженні. Розробка завжди супроводжується рівнобіжним аналізом варіантів, упровадження часто потребує доробки прийнятих рішень. Тому поділ робіт із проектування структури керування на описані вище стадії дещо умовний.

Формування організаційної структури керування може здійснюватися шляхом дедуктивного дослідження, коли вирішальне значення, що визначає всю ієрархію наступних рішень, здобуває узагальнена оцінка цілей системи й основних шляхів її розвитку і на цій основі здійснюється вибір конкретних елементів структури і їхніх взаємодій. Такого роду підхід характерний для створення нових господарських організацій на базі вже існуючих у порівняно стислий термін.

Другий шлях має індуктивний характер. Важливі рішення з організації керування господарським об'єктом приймаються тільки тоді, коли розроблено деталізований опис функціонування об'єкта,

інформаційних зв'язків і організаційних відносин і за допомогою цього опису (моделі або системи моделей) всебічно оцінені різні варіанти формування структури керування. Цей шлях найбільш прийнятний для знову проєктованих підприємств або при проведенні досліджень, які мають своєю метою вироблення типових рішень, що можуть бути поширені на кілька об'єктів.

Поряд з цим найчастіше застосовується і третій, змішаний, шлях, коли основні принципові рішення про структуру керування підприємством приймаються в стислий термін на основі експертних висновків і досліджень, що охоплюють не всю систему, а лише її найважливіші проблеми. Після цього реалізується більш-менш довгострокова програма деталізованого пророблення окремих блоків у прийнятій структурі керування, розробляються положення про відділи і посади, складаються штатні розклади, упорядковуються інформаційні потоки і т.п., що певним чином може вплинути на організаційне рішення, прийняті на початковому етапі.

Процес проєктування структури керування торговельною організацією, у цілому підлягаючи описаній вище загальній схемі, може набувати різних форм. Конкретний зміст, послідовність, трудомісткість окремих етапів залежать від специфіки створюваного або удосконалювального підприємства; від наявності достовірної і повної інформації про різні сторони його діяльності; від характеру дослідження, що проводилися на підприємстві раніше; від ресурсів для розробки самого проєкту нової структури, насамперед від чисельності і кваліфікації групи фахівців, зайнятих рішенням цієї проблеми.

У загальному вигляді основні етапи процесу розробки структури керування мають такий зміст:

*Етап 1.* Загальне визначення проблеми і підпроблем формування структури керування звичайно здійснюється керівниками вищого рівня і пов'язане насамперед з постановкою питання про доцільність переходу до організації з новою структурою або реорганізацією існуючої організаційної структури. На цьому етапі питання удосконалення управління ставляться паралельно з проблемою удосконалення структури виробництва чи послуг.

Чітке формулювання вихідних вимог керівництва до формування структури керування підприємством забезпечує базу для наступного деталізованого проєктування системи керування.

*Етап 2.* Формулювання цілей підприємства є початком процесу проектування структури керування. Для розробки структур керування важливе не стільки кількісне, скільки якісне формулювання цілей підприємства, що володіє достатньою повнотою. Дерево цілей підприємства є першим з підсумкових документів, розроблюваних у процесі проектування системи і використовуваних у керуванні підприємством. Формулювання цілей відіграє головну роль при розробці структури підприємства, дозволяє проаналізувати існуючу і побудувати нову структуру керування, виходячи з нових цілей, що ставляться перед підприємством.

Зіставлення існуючої або розроблюваної організаційної структури із системою цілей є основним змістом *етапу 3*. На цьому етапі вирішального значення набуває обстеження стану системи керування, включаючи такі характеристики, як склад підрозділів, чисельність персоналу, поділ функцій торгово-господарської діяльності і т.п. Важливого значення набуває виявлення проблем і вузьких місць у роботі окремих підрозділів і в структурі керування в цілому, що можуть бути вирішені шляхом кращої організації керування.

Аналіз структури керування на етапі 3, виходячи зі сформульованих цілей підприємства і проблем, виявлених господарською практикою, дозволяє перейти до *етапу 4*, що полягає в розробці загальної структури керування підприємством.

## 9. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ТА ПОВНОВАЖЕНЬ

9.1. Організація взаємодії як функція менеджменту.

9.2. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень.

### 9.1. Організація взаємодії як функція менеджменту

*Організація взаємодії* — це процес створення структури управління підприємством, яка дає можливість персоналу об'єднати свої зусилля для досягнення певних цілей.

Організація як функція менеджменту передбачає розподіл завдань між керівництвом підприємства, окремими підрозділами або працівниками і встановлення взаємодії між ними.

Організація забезпечує ефективну діяльність підприємства. Це передбачає формування системи управління та її органів — підрозділів апарату управління, включаючи розподіл між ними функцій, прав і відповідальності, раціональне співвідношення керуючої і керованої підсистем підприємства, взаємозв'язок між елементами цієї системи управління, об'єктами управління та іншими системами; ефективне використання управлінських процесів; розробку рішень та їх виконання; регламентацію управлінських робіт — процедур оброблення інформації, застосування засобів оргтехніки.

Виділяють *два основних елементи в організації управління*. *Перший* — організація взаємодії та розподіл повноважень, *другий* — побудова організаційних структур управління підприємством. Ці елементи взаємопов'язані та взаємозумовлені. В їх основу покладено функції апарату управління підприємства.

*Функції апарату управління* — це особливий вид діяльності управлінських працівників, які забезпечують виконання поставлених перед колективом підприємства завдань.

Організація взаємодії та повноважень ґрунтується на взаємовідносинах повноважень, які пов'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу і координації завдань.

Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень, є *делегування*.

Делегування повноважень полягає в тому, що менеджер надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення. Отже, делегування повноважень передбачає делегування обов'язків і прав, тобто частину своїх функцій і прав, необхідних для їх виконання, менеджер передає підлеглим. Відповідальність найчастіше не делегується. Її зберігає цей менеджер перед вищим керівництвом, незалежно від того, кому і які функції він делегував.

Отже, менеджер, що делегував свої повноваження, несе відповідальність за рішення і дії, які здійснили особи, яким були делеговані ці повноваження. У свою чергу, ці особи несуть відповідальність перед менеджером.

Очевидно, що одне з найважливіших завдань менеджера будь-якого рангу — вибрати безпосередньо підлеглих йому осіб, здатних виконувати делеговані їм повноваження. Свої обов'язки і права менеджер може делегувати не тільки безпосередньо підлеглим йому особам. Так, для виконання або вирішення будь-якого завдання може бути організована тимчасова група (команда), керівник якої керівникові підприємства безпосередньо не підпорядкований. Разом з тим, на період виконання керівник підприємства може надати йому певні повноваження, в тому числі й такі, що передбачають дії від його імені.

Делегуванню підлягають не всі обов'язки і права, а лише та їх частина, яка не є прерогативою менеджера (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів тощо). Чинними законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати.

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю виконання та його централізацію. Чим більшу частину своїх обов'язків і прав менеджер делегує іншим особам, тим повнішою, достовірнішою і своєчаснішою має бути інформація про те, як ці особи виконують покладені на них обов'язки і використовують надані їм права. Тому система контролю, зокрема, повинна передбачати постійну і оперативну інформацію менеджера про хід виконання делегованих обов'язків і використання прав.

При делегуванні слід додержуватись відповідності виконуваних обов'язків обсягу наданих підлеглому працівникові прав. Якщо

обсяг цих обов'язків перевищує права працівника, то виникає реальна загроза їх невиконання; коли прав більше, ніж обов'язків, то створюється атмосфера безвідповідальності, безконтрольності і зловживань.

Делегування повноважень має здебільшого чітко виражений суб'єктивний характер. Кожний менеджер по-своєму оцінює можливості і прагнення підлеглих і відповідно до цієї особистої оцінки надає їм ті або інші повноваження. Делегування допомагає менеджеру управляти великими колективами, сприяє формуванню кращої структури управління.

Найбільш доцільно використовувати делегування в таких ситуаціях:

- 1) зайнятість не дає змоги менеджеру самому розв'язати проблеми;
- 2) менеджер бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу краще за нього;
- 3) менеджер намагається сприяти зростанню професійної майстерності підлеглих;
- 4) менеджеру необхідно вивільнити час для вирішення інших завдань.

Реалізація принципу делегування повноважень має ряд переваг:

- підвищується оперативність і поліпшується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, що мають найбільшу компетенцію, більш повну і достовірну інформацію;
- у підлеглих розвивається ініціатива, підприємливість, бажання самостійно працювати, вони намагаються оволодіти навичками творчої діяльності;
- керівник вивільнюється від виконання другорядних, рутинних робіт;
- розширюється обсяг функцій і завдань, що виконує організація.

Практична реалізація делегування повноважень може здійснюватися за такими напрямками:

1. Перерозподіл функцій між членами керівництва організації (підприємства), тобто між менеджером та його заступниками. Основна мета — вивільнити менеджера від участі у розгляді і вирішенні питань, які можуть і розв'язати його заступники. Розподіл функцій з вичерпною повнотою відбивається в наказі або іншому спеціальному документі, який має бути доведений до відома усіх лінійних і функціональних менеджерів.

2. Передача вищим керівництвом частини своїх функцій і прав менеджерам лінійних і функціональних підрозділів середнього і оперативного щабелів управління. Для цього коригують і доповнюють положення про підрозділи, зокрема ті розділи, де йдеться про обов'язки і права їх менеджерів.

3. Перерозподіл функцій між членами адміністрації, тобто лінійними і функціональними менеджерами; їх заступниками, з одного боку, і відповідальними виконавцями — з іншого. Для цього уточнюються посадові інструкції працівників.

4. Тимчасове надання працівників певних прав для виконання конкретного кола робіт, розв'язання завдання та ін.

5. Стимулювання працівників, які в ході виконання своїх посадових обов'язків і доручень керівника виявляють ініціативу, самостійно вирішують питання, розширюють свої функції, беруть на себе відповідальність за виконання раніше не передбачених робіт і операцій.

6. Введення порядку, при якому на нараді керівника може представляти уповноважена ним особа. У ряді випадків цій особі надається право оперативно розв'язувати всі питання, що перебувають у віданні організації (підрозділу).

7. Надання права менеджерам підрозділів і відповідальним виконавцям у межах їх компетенції, обмеженої посадовими інструкціями, приймати відповідні рішення і підписувати документи, які виходять за межі організації (право менеджерів підрозділів у межах їх компетенції здійснювати листування від імені організації).

Відсутність широких повноважень апарату управління призводить до такої небажаної ситуації, коли всі рішення приймає тільки перший керівник.

Делегуючи свої повноваження, менеджер має право вимагати більшої самостійності від підлеглих. Зокрема, вони повинні мати право самостійно аналізувати і оцінювати фактори, що впливають на реалізацію їхніх функцій, виконання завдань і доручень; передбачати наслідки своїх рішень і дій та відповідати за них; вибирати шляхи і засоби для досягнення поставленої мети.

Підлегли повинні бути впевнені в тому, що в будь-який момент їм з боку менеджера буде надана допомога в здійсненні делегованих повноважень. Це сприятиме більшому порозумінню менеджерів і підлеглих, посилить довіру до менеджера, а також надасть йому змогу здійснити контроль, одержати інформацію про дії підлеглих.



Слід об'єктивно оцінювати роботу підлеглого, що дістав найширші повноваження. Можливі помилки, особливо на початкових етапах самостійної роботи, і сприймати їх слід як нормальне явище. Враховувати потрібно не кількість помилок, а повторення їх, що свідчить про недосконалі методи контролю, неправильне оцінювання ситуації, відсутність критичного погляду на свою роботу.

Як уже зазначалось, делегування повноважень не знімає з менеджера відповідальності за результати роботи, за те, що і як роблять його підлеглі.

Вміння брати на себе відповідальність — важливий елемент готовності менеджера до виконання своїх функцій. Особливо це стосується тих випадків, коли рішення приймають в умовах суперечливих поглядів і рекомендації, недостатньої інформації, коли велике значення мають інтуїція, передбачення, досвід, довіра до підлеглих.

Основні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень:

1. **Недовіра до підлеглих**, тобто відсутність у менеджера впевненості у тому, що вони якнайкраще виконають доручену їм роботу. Можна також передбачити реальний опір частини персоналу розширенню своїх повноважень.

2. **Недооцінювання здібностей підлеглих**. Дуже часто вона має апіорний характер, тобто, не випробувавши підлеглих в умовах самостійної роботи і підвищеної відповідальності, менеджер вважає за неможливе делегувати їм навіть незначну частину своїх прав. Недооцінювання можливостей підлеглих виникає нерідко з упевненості менеджера в тому, що, по-перше, прийняті ним рішення завжди оптимальні, а по-друге, що він сам зможе виконати роботу або завдання краще, ніж підлеглі. Таке переоцінювання своїх можливостей призводить до постійної зайнятості менеджера, бездіяльності і безініціативності підлеглих.

3. **Бажання керівника самому брати участь у розв'язанні всіх конфліктів і виробничих колізій**. Як правило, такий стиль роботи малоефективний, призводить до втрати відчуття перспективи, пригнічення активності працівників, величезної завантаженості менеджера.

4. **Неправильне розуміння престижності**. Деякі менеджери вважають, що вони повинні знати все про свою організацію (підприємство) і на вимогу вищої організації дати негайно вичерпну

інформацію з будь-якого питання. Проте менеджер не може і не повинен знати все. Він зобов'язаний розв'язувати найважливіші проблеми, що визначають діяльність організації.

Іншою інформацією має володіти штаб головного менеджера — апарат управління, якому й передають відповідні повноваження. Іншою важливою проблемою престижності є встановлений у ряді організацій порядок, відповідно до якого діловий лист або будь-який інший документ, який направляють на їх адресу, має бути підписаний тільки першим менеджером. Як правило, в цих документах йдеться про поточні, часто другорядні питання (наприклад, прохання щось прискорити, роз'яснити, змінити, перенести строк тощо). Постійна увага першого менеджера до таких питань негативно позначається на організації процесу управління.

5. **Дріб'язкове оцінювання підлеглих**, у тому числі менеджерів підрозділів, бажання першого менеджера постійно вникати в усі деталі і поодинокі моменти роботи, викорінення спроб робити будь-що не так, як він вважає за потрібне. Постійні зауваження, вказівки в процесі оперативної роботи призводять до втрати самостійності, зменшення ініціативи і відповідальності працівника за справу.

6. **Прагнення до влади**, небажання поступитися частиною своїх прав, впевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих, спираючись на них знижують роль менеджера в управлінні, не сприяють зростанню його авторитету. Звідси впливає свідомо або інтуїтивна протидія зростанню і розвитку професійних здібностей своїх підлеглих, тенденція стримування їхніх дій у суворо обмежених рамках обов'язків і прав.

7. **Наявність несанкціонованих завдань** має місце тоді, коли один функціональний менеджер (наприклад, менеджер відділу маркетингу, головний бухгалтер) прагне доручити виконання несанкціонованих першим менеджером організації завдань іншим підрозділам. Така практика дезорганізує роботу апарату управління, порушує принцип єдиноначальності, знижує ефективність контролю.

8. **Спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх менеджерів (делегування знизу)**. Цей прийом відхилення від роботи може набувати різних форм: непередбачене погодження, нарікання на незнання проблеми (джерел, документів, людей, обставин тощо), посилення на невдачу, яка мала місце в минулому при

виконанні аналогічного завдання, відсутність контактів з людьми, від яких залежить розв'язання.

9. **Побоювання викликати незадоволення підлеглих** внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі, з другого, спричинюють у менеджера намагання робити якнайбільше самому, виявляючи мінімум довіри до своїх співробітників. Негативним є також побоювання помилок, які бувають на перших етапах делегування.

На ефективність делегування може серйозно впливати стиль роботи менеджера з переважанням жорстких, адміністративних методів управління. Такий керівник намагається сам приймати рішення з усіх питань, він вимагає безумовного виконання прийнятих ним рішень і безпосередньо в усьому особисто контролює підлеглих. Таким чином, пригнічується ініціатива, самостійність, творчий підхід. Поступово працівник перестає удосконалювати свою кваліфікацію, стає безпорадним, не пристосованим до самостійної, відповідальної роботи.

У деяких випадках об'єктивний аналіз показує, що абсолютна більшість функцій, які виконує менеджер, досить успішно можуть здійснюватися на більш низькому рівні управління (помічниками, іншими підлеглими). Це означає, що немає підстав для збереження посади менеджера і її слід скоротити.

Менеджер повинен враховувати, що підлеглі можуть виконувати делеговані їм обов'язки і добиватися потрібних результатів, проте при цьому дії, принципи і методи виконання можуть бути зовсім іншими, ніж у нього. Не завжди менеджери готові з цим миритися.

Своє вміння делегувати повноваження менеджер може оцінити аналізом відповідей на такі питання:

1. Чи працюєте Ви довше, ніж Ваші підлеглі?
2. Чи виконуєте Ви рутинну, нетворчу роботу, яку могли б зробити Ваші підлеглі?
3. Чи забороняєте Ви підлеглим підписувати документи, що виходять за межі Вашої організації?
4. Чи багато документів чекають Вашого розгляду, якщо Вас з будь-яких причин немає на робочому місці?
5. Чи берете Ви участь у вирішенні питань або виконанні робіт, доручених Вами підлеглим?
6. Чи складно Вам додержуватися графіка роботи?

7. Чи виконуєте Ви обов'язки, з якими справляються Ваші підлеглі?

8. Чи доводиться Вам розглядати питання і проблеми, які Ви вже неодноразово вирішували раніше?

9. Чи намагаєтесь Ви завжди знати, чим зайняті Ваші підлеглі?

10. Чи часто Ви сумніваєтесь у можливостях підлеглих, не до-сить довіряєте їм?

Якщо 6–7 відповідей на ці запитання стверджувальні, то доцільно переглянути існуючу систему делегування повноважень.

## **9.2. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень**

До нормативних актів, які регламентуються організацією взаємодії та повноважень на підприємстві, відносяться положення про структурні підрозділи і посадові інструкції працівників. Основні функції структурних підрозділів, межі компетентності їх менеджерів, визначає перший керівник підприємства.

Правильно розроблені положення сприяють поліпшенню організації управління, підвищенню ефективності праці управлінського персоналу, зміцненню дисципліни, опрацюванню більш якісних управлінських рішень.

Встановлюючи функції підрозділів і компетенцію їх керівників, перший керівник, окрім об'єктивних факторів (обсяг робіт, чисельність і підготовка персоналу, порядок роботи), враховує особисту, суб'єктивну оцінку діяльності керівників підрозділів, їх провідних фахівців. Виходячи з цього, розробляють положення про підрозділи, що визначають нормативно-правову регламентацію їхньої діяльності.

Положення про підрозділи розробляються з урахуванням таких рекомендацій:

1) вони повинні бути конкретними, а формулювання, які містяться в них, чіткими і однозначними;

2) складати їх слід за єдиною методикою керівникам підрозділів за умови допомоги з боку служби, яка забезпечує розробку і розв'язання питань організації й управління;

3) положення мають бути погоджені між собою;

4) при розробці положень слід додержуватись принципу системності, який полягає в тому, що складання положення про новий або зміна положення про діючий підрозділ приводить, як правило, до перегляду (коригуванню, зміни) положень про інші підрозділи;

5) положення в міру зміни функцій підрозділів, методів їх виконання, ролі і місця підрозділу в системі управління необхідно переглядати (як правило, один раз на три роки).

Положення затверджуються керівником підприємства або його заступником відповідно до встановленого між ними розподілу функцій. Підготовку і затвердження положень, тобто введення їх у дію, доцільно здійснювати одночасно для всіх підрозділів або згідно з графіком.

*Тимчасові положення* розробляються на один рік, після чого їх доопрацьовують, уточнюють, редагують і затверджують як постійні.

Підрозділи, що виконали своє завдання і діяльність яких перестала бути необхідною, слід розформувати.

Положення про підрозділ, як правило, має такі розділи: загальні положення; функції підрозділу; права; відповідальність підрозділу; відносини з іншими підрозділами.

У розділі **«Загальні положення»** зазначають відповідно до штатного розпису назву підрозділу, його місце у системі управління організацією, мету створення, напрями і завдання діяльності, посаду одного з керівників підприємства, якому безпосередньо підпорядкований підрозділ, посаду керівника підрозділу, порядок призначення і звільнення його з посади. У цьому розділі мають бути представлені внутрішня структура підрозділу (наприклад, відділи в управлінні, сектори і бюро у відділах), а також система підпорядкованості, зв'язків і взаємодії. Зазначають також підрозділи, які йому підпорядковані, порядок затвердження їх структури і штатів, найважливіші нормативні документи, якими керується підрозділ у своїй діяльності.

У розділі **«Функції підрозділу»** визначають функції, необхідні для вирішення покладених на підрозділ завдань. Вони формуються на основі розподілу всього комплексу робіт, що охоплює організаційна структура підприємства.

Більшість конфліктних ситуацій, які доводиться розглядати керівникові, пов'язані з нечітким, неповним, а іноді нераціональним розподілом функцій між підрозділами.

Для підвищення ефективності управління і оптимальної завантаженості керівника при розподілі функцій між підрозділами доцільно використовувати такі рекомендації.

Функції підрозділів повинні охоплювати весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням підприємством. Не можна допускати «управлінського вакууму», тобто такого становища, коли деякі функції (роботи) не закріплено за відповідними підрозділами, а також виключити дублювання і паралелізм, тобто закріплення однієї функції або кількох робіт за двома або більше підрозділами.

У розділі «**Функції підрозділу**» в разі потреби зазначають ступінь його участі у вирішенні питань, що стосуються цієї функції, і в чому ця участь виявляється: розв'язує питання самостійно, погоджує рішення, готує інформацію та ін.

У розділі «**Права**» визначають повноваження керівника підрозділу та інших посадових осіб, необхідні для виконання покладених на підрозділ функцій. Керівник підприємства розподіляє обов'язки між безпосередньо підпорядкованими йому працівниками і відповідальними виконавцями. Важливо визначити ступінь використання прав керівників функціональних підрозділів не тільки у відносинах між ними, а й щодо лінійних підрозділів — виробництв, цехів, дільниць тощо.

У розділі «**Відповідальність підрозділу**» з урахуванням умов реалізації функцій і прав, встановлюють дисциплінарну, адміністративну і матеріальну відповідальність керівника за організацію роботи підрозділу, виконання покладених на нього обов'язків, стан справ, що стосуються компетенції підрозділу. У положенні має бути чітко визначено, за що відповідає керівник, коли настає відповідальність, яка її форма.

Заключний розділ «**Відносини з іншими підрозділами**» містить інформацію (звичайно це перелік документів), що надходить у підрозділ і виходить з нього. При цьому вказують вид документа (довідка, звіт, відомість, повідомлення та ін.), періодичність і строки його подання, кому направляють або від кого він виходить, порядок одержання і видання. Зазначають також інформацію, яку можуть отримувати працівники в інших підрозділах (присутність на нарадах, ознайомлення з документами візування їх).

Не менш важливим нормативним актом, який регламентує організацію взаємодії і повноважень всередині структурного підрозділу, є посадові інструкції.

**Посадова інструкція** — організаційно-розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію. Її наявність — необхідна передумова раціональної організації праці.

На ряді підприємств введено порядок, згідно з яким одночасно з наказом про утворення нового підрозділу затверджують положення про нього, а з наказом про нову посаду — посадову інструкцію.

*Посадові інструкції дають змогу:*

- точно розподілити між працівниками функції, роботу, обов'язки;
- забезпечити взаємозв'язок між працівниками, не допускаючи при цьому дублювання і паралелізму виконуваних ними функцій;
- застосовувати найбільш раціональні прийоми і методи роботи, удосконалюючи закріплені в інструкції вимоги;
- підвищити особисту відповідальність виконавця за виконання закріплених за ним робіт і використання прав;
- ефективно застосовувати засоби дисциплінарного і матеріального впливу;
- більш об'єктивно оцінювати діяльність працівників, зокрема, в разі переміщення, атестації, підбитті підсумків роботи за рік та ін.;
- захищати працівників від необґрунтованих вимог і санкцій;
- поліпшити планування роботи виконавця;
- прискорити засвоєння працівником своїх обов'язків;
- упорядкувати інформаційні потоки в апараті управління.

При розробці посадових інструкцій використовують такі документи: положення про структурні підрозділи; кваліфікаційні характеристики, які включено до кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців; технологічні схеми виконання управлінських робіт; галузеві і загальногалузеві положення, інструкції, правила тощо, що визначають ті або інші функції відповідної категорії працівників.

**Посадова інструкція складається з таких розділів:** загальні положення, функції, обов'язки, права і відповідальність працівника, взаємодія із співробітниками (зв'язки за посадою), оцінювання діяльності та стимулювання працівника.

У розділі **«Загальні положення»** фіксують основні завдання працівника; порядок заміщення посади, порядок приймання на

роботу, переміщення і звільнення; підпорядкованість працівника, хто йому підпорядкований; вимоги до особи, що займає певну посаду; нормативні документи, якими керується працівник у своїй діяльності; порядок заміщення у випадку, коли працівник відсутній. При викладанні цього розділу слід звернути увагу на деякі моменти. Як правило, працівник безпосередньо підпорядкований одному керівникові. Винятки зазначають окремо. Працівник може бути призначений на посаду за поданням його безпосереднього керівника або за погодженням з ним.

Вимоги до працівника викладають згідно з кваліфікаційним довідником посад керівників, спеціалістів і службовців. Доцільно зазначити власне кваліфікаційні вимоги (рівень освіти, стаж, спеціальне навчання, що повинен знати працівник, що він повинен уміти).

У переліку нормативних документів, якими має керуватися працівник, зазначають накази, положення, інструкції та ін. На деяких підприємствах встановлено порядок, згідно з яким працівник повинен регулярно ознайомлюватися з ширшим колом нормативних актів.

Порядок заміщення працівника в період його відсутності може передбачати кілька варіантів, наприклад, його заміщує безпосередній керівник, працівник, що займає однакову посаду або кілька працівників, між якими розподіляють функції відсутнього, або його підлеглий.

У розділі «**Функції працівника**» у розширеному вигляді подають перелік виконуваних працівником функцій (робіт за напрямками діяльності).

У розділі «**Обов'язки працівника**» зазначають його посадові обов'язки, що впливають з його завдань — основних і поставлених перед підрозділом. Якщо в обов'язках виконавця переважають суворо регламентовані роботи, а також такі, що часто повторюються (як правило, технічні, рутинні), їх доцільно викладати якомога конкретніше, включаючи описання способів і методів їх виконання.

Якщо роботи відзначаються складністю, різноманітністю, великою часткою логічних, творчих елементів, рідко повторюються, залежать від ступеня самостійності прийнятих рішень, то обов'язки можна формулювати без зайвої деталізації в більш загальній формі. Обов'язки слід викладати повно, чітко й однозначно. Останнє означає, що в разі виникнення конфліктної ситуації може приймати-



ся лише одне з двох рішень: або інструкція передбачає певну роботу, і в цьому разі винний виконавець, який її не виконав, або робота не передбачена інструкцією, і винний керівник, який її затвердив або доручив роботу.

Обов'язки слід викладати від основних, складних, до другорядних, простих за такими напрямками: планування, аналіз, контроль, розподіл, підготовка і опрацювання документів та ін.

У розділі **«Права працівника»** закріплюють повноваження, необхідні працівникові для самостійного виконання покладених на нього обов'язків. Права повинні відповідати обов'язкам. Слід передбачити право працівника отримувати інформацію (ознайомлюватися з документами, бути присутнім на нарадах, виїжджати на об'єкти та ін.), погоджувати (візувати) документи, приймати рішення, підписувати відповідні документи, давати вказівки в межах своєї компетенції, здійснювати контроль, взаємодіяти з іншими підрозділами і працівниками, представляти підрозділ за його межами, замінювати керівника, надавати інформацію на вимогу відповідних ланок управління.

У розділі **«Відповідальність працівника»** необхідно відобразити зміст і форми відповідальності працівника. Відповідальність настає в разі невиконання або неправильного виконання обов'язків, невикористання або неправильного використання прав. Неухильно слід додержувати принципу персональної відповідальності працівника.

Усі положення цього розділу мають бути викладені так самостійно, як і обов'язки, і відповідно до останніх.

У посадовій інструкції може бути передбачено, що працівник відповідає за виконання певних наказів, рішень, вимог, яким повинні відповідати кінцеві результати його діяльності; за використання наданих йому ресурсів (коштів, матеріалів та ін.); за організацію, характер і результати діяльності підлеглих йому виконавців.

У розділі **«Взаємодія із співробітниками»** визначають основи взаємодії працівника із співробітниками свого підрозділу, інших підрозділів та організацій. Тут визначають також інформацію, яка надходить до працівника і виходить від нього. При цьому встановлюють її адресність, періодичність, строки надходження, іноді форму подання (таблиці, списки, графіки). Зазначають також, з ким слід погодити ті або інші документи, хто братиме участь у підготовці рішень, проведенні нарад та ін.

Заключний розділ інструкції — «Оцінювання діяльності і стимулювання працівника» (ряд методичних рекомендацій такого розділу не передбачає). У ньому викладають критерії оцінювання виконання працівником своїх службових обов'язків, форми стимулювання і показники, від яких вони залежать (досягнення конкретного результату, виконання встановленого обсягу робіт, економія ресурсів, відсутність претензій і рекламацій, самостійність, ініціатива, своєчасність, безпомилковість та ін.).

Якщо в характері і змісті праці немає суттєвих відмінностей для кількох працівників однієї посадової групи (диспетчери, друкарки окремих категорій, нормувальники та ін.), то розробляють єдині інструкції. Посадові інструкції розробляють також для окремих посад (старший бухгалтер, інспектор контролю виконання, провідний економіст з праці та ін.).

Доцільно складати індивідуальні посадові інструкції, що враховують особливості праці, можливості і здібності конкретного спеціаліста. Наприклад, одного економіста у плановому відділі можна використовувати, виходячи з досвіду його роботи, переважно для виконання аналітичних робіт, другого, згідно з його здібностями, — розрахункових, третього — для складання текстових документів та ін. Такий порядок створює умови для більш повного використання здібностей працівника, розкриття всіх його можливостей. В разі призначення на посаду іншого працівника ці інструкції переглядають.

Інструкції переглядають також у міру змін функцій підрозділів і працівників, умов їх діяльності, удосконалення організації праці. На передових підприємствах їх переглядають один раз за один-два роки. Посадова інструкція не повинна бути догмою. Окремі поточні зміни може вносити в неї особа, що затвердила інструкцію.

Запропонована структура посадової інструкції не є універсальною і загальноприйнятною.

У деяких інструкціях і рекомендаціях щодо їх складання передбачається розділ з умовною назвою «Види дій, що здійснюються при виконанні функціональних обов'язків», де визначають види робіт, окремі правила дій щодо їх виконання, тобто визначають технологію управлінської праці, фіксують процес здійснення посадових обов'язків і описують процедури роботи працівників. Процедури включають в інструкцію для забезпечення опробованої технології виконання тих чи інших робіт, закріплення оптимальної

їх послідовності. Описання процедур — один з найпрогресивніших напрямів удосконалення посадових інструкцій.

Посадові інструкції оформлюють на загальному бланку відповідно до вимог ГОСТ 6.38-90. Складають їх для всіх працівників апарату управління, за винятком керівників підприємств і підрозділів. Перші діють на основі законодавчих актів, статуту, другі — положень про підрозділи. Для заступників також розробляють посадові інструкції.

Складають посадові інструкції разом виконавці, яким їх адресують, і їх безпосередні керівники за участю працівників відділів кадрів і юридичної служби. Методичне керівництво здійснюють працівники відділів організації праці і заробітної плати.

Посадові інструкції затверджують керівник підприємства або його заступники, у безпосередньому підпорядкуванні яких перебувають відповідні підрозділи або працівники.

Аналогічно до положень про підрозділи посадові інструкції узгоджують між собою. Це дає змогу уникати дублювання, погодити періодичність, строки подання й оброблення інформації, забезпечує додержання встановленої технології робіт, взаємозамінність працівників та ін.

## **10. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 10.1. Основні положення планування.
- 10.2. Планування на макро- та мікрорівні.
- 10.3. Принципи планування.
- 10.4. Види планування.
- 10.5. Методологічні і методичні основи планування.
- 10.6. Поняття про «Системи планів компанії».
- 10.7. Особливості вітчизняного планування.

### **10.1. Основні положення планування**

Планування як функція управління підприємством — об'єктивно необхідний процес визначення цілей діяльності на визначений період, а також засобів, способів і умов їхнього досягнення. Саме планування поєднує структурні підрозділи підприємства (організації) загальною метою діяльності, надає всім процесам однієї спрямованості і координації, завдяки чому найбільш повно й ефективно використовуються наявні ресурси, професійно вирішуються різноманітні управлінські завдання.

Функція планування передбачає ухвалення рішення про те, якими повинні бути цілі організації і що мають робити члени організації для їх досягнення.

Функція планування відповідає на такі питання:

1. Де знаходиться організація в даний час? Керівники повинні оцінювати сильні і слабкі сторони організації в таких важливих сферах діяльності, як:

- фінанси;
- маркетинг;
- виробництво;
- наукові дослідження і розробки;
- трудові ресурси.

Це здійснюється з метою визначення того, що може бути реально досягнуто організацією.

2. Як планує розвиватися організація (напрямок розвитку)? Оцінюючи можливості і загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, керівництво визначає, якими повинні бути цілі організації і які фактори можуть негативно впливати на досягнення визначених цілей.

3. Як організація намагається досягти визначених цілей? Керівники повинні вирішити, що повинні робити члени організації для того, щоб досягти визначених цілей як у загальних, так і в конкретних напрямках.

За допомогою планування керівництво може установити основні напрями зусиль організації і прийняти рішення, що забезпечать єдність мети для всіх членів організації.

Планування в організації — ця не окрема одноразова дія, оскільки:

- виникає необхідність визначити переглянуті цілі організації після реалізації раніше установлених цілей, щоб продовжити термін існування організації (внутрішнє середовище);
- існує постійна невизначеність майбутнього (зовнішнє середовище).

*Основні переваги планування:*

- дає можливість підготуватися до використання майбутніх сприятливих умов;
- пояснює проблеми, що виникли;
- стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень у подальшій роботі;
- поліпшує координацію дій в організації;
- створює передумови для підвищення кваліфікації менеджерів;
- збільшує можливості в забезпеченні фірми необхідною інформацією;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- поліпшує контроль в організації.

Межі планування визначаються низкою об'єктивних і суб'єктивних причин, до яких належать:

- невизначеність ринкової сфери. Усунення невизначеності — це усунення самого ринку;
- свідоме регулювання ринкових відносин, що частково може здійснюватися такими способами: вертикальна інтеграція,

контроль над попитом, контрактні відносини, створення підприємницьких мереж.

*Вертикальна інтеграція* — це приєднання шляхом злиття і поглинання фірми-постачальника і (або) фірми-клієнта. Тобто об'єднують фірми, що входять до складу логістичного ланцюга. Таким чином, зовнішні угоди перетворюються на внутрішні. Як результат фірма одержує елементарну гарантію постійних і стабільних поставок сировини, капіталу, робочої сили, а також регулює витрати на придбання необхідних економічних ресурсів.

*Контроль над попитом* — передбачає, що фірма має можливість контролювати обсяг продукції, яка реалізується, шляхом впливу на попит. Один з варіантів контролю над попитом — установлення монопольного впливу на ринку. Інше ефективне і стійке джерело впливу на попит — маркетингова діяльність фірми.

*Контрактні відносини* — найбільш надійний спосіб усунення невизначеності й одержання можливостей планування своєї діяльності. Сутність контрактних відносин полягає в тому, що потенційний виробник спочатку знаходить покупця продукції, яку він здатний виробити, а потім, після відповідної підготовки, виробляє товар. Між потенційним покупцем і продавцем оформляється належним чином угода, в якій обов'язково зазначається ціна, обсяг продукції, термін дії контракту.

До переваг контракту відносять:

- зменшення ризику виробника під час реалізації продукції;
- можливість складання попередніх планів виробництва і забезпечення його всіма необхідними ресурсами;
- можливість точніше враховувати потреби споживачів;
- у випадку заміни масового виробництва на одиничне враховується можливість індивідуальних особливостей замовлення і його виробництво із застосуванням високих технологій.

Проте, контракти не є безумовним, абсолютним і універсальним засобом усунення ризику, пов'язаного з невиконанням зобов'язань однієї зі сторін, що зумовлені впливом факторів зовнішнього середовища.

*Підприємницькі мережі* — це об'єднання фірм, які економічно зацікавлені одна в одній, на основі гнучких взаємин і співробітництва, що ґрунтуються на довірі. Від вертикальної інтеграції підприємницькі мережі відрізняються незалежністю і волею дії кожного з

учасників мережі. Фірми-учасники зберігають свою економічну і юридичну самостійність як юридичні особи.

Від звичайних ринкових угод відносини в рамках мережі відрізняються тим, що вони регулюються не законодавчою базою, а морально-етичними нормами, відносинами довіри і зацікавленості. Попередньою основою для створення мережі є єдиний технологічний або комерційний ланцюг, який об'єднує фірми.

До переваг мережі належать:

- швидке поширення і створення нової, необхідної для фірми інформації;
- застосування нововведень;
- розподіл ризику між учасниками мережі.

*Недоліки планування:*

- необхідність додаткових витрат на дослідження, інформацію, організацію відділу планування і залучення додаткового персоналу;
- необхідність значних витрат часу — найбільш обмеженого і дефіцитного ресурсу.

Змістова характеристика планів передбачає виокремлювання за певними ознаками показників, за якими встановлюються планові завдання, визначається міра їхнього виконання, оцінюється діяльність підприємства взагалі.

За економічним змістом показники поділяють на *натуральні* та *вартісні*. Натуральні показники необхідні для матеріально-речового виразу та обґрунтування плану. Це кількість продукції, що виробляється, необхідні матеріали, устаткування та ін. Вартісні показники використовуються для характеристики загальних обсягів виробництва, темпів його розвитку, розмірів витрат, доходів тощо. Між натуральними та вартісними показниками існує тісний зв'язок та взаємозалежність. Вартісні показники розраховуються на підставі натуральних. Водночас, виходячи з узагальненої вартісної оцінки витрат та результатів, вони стимулюють раціональне використання ресурсів, зростання ефективності виробництва.

За економічним призначенням показники поділяють на *кількісні* та *якісні*. Перші характеризують абсолютні обсяги виробництва та ресурсів, що споживаються, а саме: обсяг продукції, матеріалів, виробничі фонди, кількість працівників тощо. Другі показують ефективність використання виробничих ресурсів і всього процесу

виробництва: продуктивність праці, матеріалоемність продукції, фондівіддачу, собівартість продукції тощо.

Розрізняють також *абсолютні й відносні показники*. Перші характеризують певне явище абсолютно, без порівнювання з іншими показниками. Таке порівняння робиться за відносними показниками. Наприклад, кількість працівників як абсолютний показник дає інформацію про міру використання фактора живої праці. Але якщо цей показник співвіднести з обсягом виробництва чи порівняти обсяг виробництва з кількістю працівників, то матимемо відносний показник трудомісткості одиниці продукції (продуктивності праці одного працівника).

## 10.2. Планування на макро- та мікрорівні

Планування діяльності підприємства має два напрями:

- на макрорівні;
- на мікрорівні.

### 10.2.1. Макрорівень

Будь-яка організація здійснює свою діяльність у державі відповідно до його чинного законодавства. Держава виконує ряд функцій, першочерговими і визначальними з яких є функції регулювання економіки. Це означає, що об'єктивно завжди існують і реалізуються економічні функції держави.

Випереджальною функцією й обов'язковою передумовою державного регулювання економіки є *створення необхідної правової бази*, що визначає порядок формування і функціонування елементів ринкового господарства.

*Розробка і реалізація глобальної стратегії економічного розвитку країни* є однією з головних функцій держави. Стратегічні напрями розвитку економіки визначаються в процесі макроекономічного планування.

Таке планування передбачає:

- досягнення цілей і рішення завдань, що об'єктивно не може бути забезпечено первинними і середніми управлінськими структурами;



- перехід від переважно галузевого до територіального комплексного регулювання економіки із забезпеченням органічної взаємодії економічного і соціального прогресу в суспільстві;
- формування господарсько-економічного механізму, здатного погоджувати і реалізовувати інтереси всіх суб'єктів власності з орієнтацією на досягнення цілей більшості;
- розробку стратегічного плану у вигляді визначеної сукупності цільових комплексних програм, сутність та етапи реалізації яких визначаються їхньою спрямованістю і змістом.

*Регулювання і стимулювання інноваційних процесів та інвестиційної діяльності* також належать до важливих функцій держави в сфері управління економікою. Це є цілком логічним і об'єктивно необхідним, оскільки економічний розвиток країни здійснюється за допомогою науково-технічних і організаційних інновацій, що потребують, як правило, великих інвестиційних ресурсів.

Інноваційні процеси повинні ґрунтуватися на цілеспрямованій державній науково-технічній політиці, що може бути селективною, спиратися на всебічно зважену стратегію вибору і реалізації пріоритетів.

Державне регулювання інвестиційної діяльності охоплює як пряме управління інвестиціями, так і визначення й дотримання державою необхідних економічних передумов цієї діяльності. Конкретними формами такого регулювання є:

- прогнозування і планування державних інвестицій;
- адаптована до ринкової економіки система фінансування, кредитування та ціноутворення;
- нормування амортизаційних відрахувань;
- експертиза інвестиційних проектів тощо.

*Перерозподіл централізованих доходів і ресурсів, стабілізація економіки і соціальний захист населення* у своїй практичній реалізації передбачають:

- визначення мінімальних розмірів заробітної плати і пенсій;
- трансферні платежі (виплати з безробіття, соціальні виплати);
- регулювання цін;
- забезпечення функціонування на належному рівні освіти, науки, культури, охорони здоров'я та інших сфер діяльності через пряме бюджетне фінансування;

- надання податкових пільг і застосування особливих податків (відрахувань) з метою поповнення державного бюджету.

*Моніторинг і регулювання процесів охорони і відтворення навколишнього природного середовища* належать до соціально-економічних функцій держави, що охоплює:

- гарантію екологічної безпеки;
- охорону й ефективне використання природного середовища;
- проведення на базі екологічних програм конкретних заходів щодо ощадливого використання і відтворення природних ресурсів.

Основний зміст індикативного макроекономічного планування становлять розробка і наукове обґрунтування цілей, орієнтирів, пріоритетів, пропорцій соціально-економічного розвитку України на заданий перспективний період. Індикативний план має цілеспрямований і орієнтований характер; він містить визначений комплекс необов'язкових для суб'єктів господарювання рекомендацій, а також засобів непрямого впливу на суспільне виробництво через фінансово-кредитний і податковий механізми, а також прямі впливи за допомогою державного підприємництва і розробки цільових комплексних програм.

Основні принципи макроекономічного планування:

- об'єднання аналітичних і прогнозних методів для вивчення соціально-економічних процесів, визначення конкретних об'єктів впливу і вибір засобів такого впливу;
- інформування суб'єктів ринкових відносин про перспективи і прогнози соціально-економічного розвитку для забезпечення їхньої орієнтації під час опрацювання і вибору власних господарських рішень;
- застосування переважно непрямих регуляторів і нормативів для суб'єктів ринкових відносин;
- реалізація прямого впливу на соціально-економічні процеси та відповідні групи суб'єктів господарювання переважно через засоби державного бюджету.

Орієнтований перелік типових розділів індикативного макроекономічного плану України:

1. Природно-економічні особливості країни і регіонів (поточний і перспективний стан).
2. Зміни в структурі економіки на перспективу, важливі пропорції і пріоритети.

3. Перспективи розвитку областей і міжгалузевих зв'язків.

4. Напрями соціального розвитку суспільства, соціальний захист населення.

5. Перелік цільових програм та їх ресурсного забезпечення на різних рівнях управління.

6. Розвиток внутрішнього і зовнішнього ринку на перспективу; кон'юнктура ринків.

7. Фінансовий план, державний бюджет та економічні регулятори.

Основні інструменти індикативного планування — державний контракт і державне замовлення.

*Державний контракт* — форма забезпечення потреб споживачів, що фінансуються за рахунок державного бюджету і поповнення державних резервів. При цьому оплата поставок продукції (виконання робіт, надання послуг) гарантується державою. Державні контракти можуть укладатися в:

- промисловості — на кінцеві продукти споживання;
- капітальному будівництві — на створення технологічних комплексів виробничо-технічного і соціально-культурного призначення;
- сільському господарстві — на продовольство.

*Державне замовлення* — це форма стимулювання виробництва дефіцитної продукції, розвитку пріоритетних галузей економіки, вирішення соціальних проблем, державної підтримки важливих наукових досліджень. Держава надає пільги виконавцям такого замовлення, але не забезпечує його фінансування. До державного замовлення включається певна сукупність видів продукції (робіт, послуг), перелік яких визначає уряд країни.

Цільові настанови прогнозів, планів і програм реалізуються в основному через загальнодержавне бюджетне планування (складання і виконання державного бюджету).

### **10.2.2. Мікрорівень. Прогнозування розвитку підприємств**

*Прогноз* (від грец. — передбачення) — це спроба визначити стан якогось явища чи процесу в майбутньому. Процес складання (розробки) прогнозу називають прогнозуванням. *Прогнозування розвитку або стану підприємства* — це наукове обґрунтування можливих кількісних та якісних змін його стану, рівня розвитку в цілому,

окремих напрямів діяльності в майбутньому, а також альтернативних способів і строків досягнення очікуваного стану.

Процес прогнозування завжди ґрунтується на певних принципах. Головні з них такі:

- *цілеспрямованість* — змістовний опис поставлених дослідницьких завдань;
- *системність* — побудова прогнозу на підставі системи методів і моделей, що характеризуються певною ієрархією та послідовністю;
- *наукова обґрунтованість* — усебічне врахування вимог об'єктивних законів розвитку суспільства, використання світового досвіду;
- *багаторівневий опис*—опис об'єкта як цілісного явища і водночас як елемента складнішої системи;
- *інформаційна єдність* — використання інформації на однаковому рівні узагальнення й цілісності ознак;
- *адекватність об'єктивним закономірностям розвитку* — виявлення та оцінювання стійких взаємозв'язків і тенденцій розвитку об'єкта;
- *послідовне вирішення невизначеності* — поетапна процедура просування від виявлення цілей та умов, що склалися, до визначення можливих напрямів розвитку;
- *альтернативність* — виявлення можливості розвитку об'єкта за умови різних траєкторій, різноманітних взаємозв'язків і структурних співвідношень.

## 10.3. Принципи планування

### 10.3.1. Основні принципи

Згідно з визначенням А.Файоля, існує чотири основні принципи планування: єдність, безперервність, гнучкість, точність. Пізніше І.Ансофф сформулював ще один принцип — принцип участі.

*Принцип єдності (системності)* передбачає, що планування в організації повинне мати системний характер, тобто мати сукупність елементів, взаємозв'язок між ними, наявність єдиного напрямку розвитку елементів системи, орієнтованого на загальні цілі бізнесу.

Ефективність і реальність планів значною мірою залежать від ступеня реалізації *принципу системності*. Цей принцип передбачає, що планування охоплює всі сфери діяльності підприємства, усі тенденції, зміни та зворотні зв'язки в його системі управління. Цей принцип єдності реалізується шляхом координації та інтеграції.

*Координація* — це узгодження певних дій у часі і просторі.

Координація планової діяльності окремих функціональних підрозділів зводиться до наступного:

- діяльність жодної структурної одиниці організації неможливо планувати ефективно, якщо таке планування не пов'язане з плануванням діяльності інших одиниць цього рівня;
- будь-які зміни в планах одного підрозділу повинні бути відображені в планах інших підрозділів.

Таким чином, взаємозв'язок і одночасність — основні складові координації планування на підприємстві.

*Інтеграція* передбачає, що в організації існує розмаїтість щодо підсистем планування, але кожна з підсистем діє, виходячи із загальної стратегії фірми, а кожний окремий план є частиною плану вищого рівня. Усі плани, розроблені в організації, — це не тільки сукупність, набір документів, а й взаємозалежна система.

*Принцип участі* передбачає, що кожний член організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує; процес планування повинен залучати всіх тих, кого він безпосередньо стосується.

Основні переваги принципу участі:

- кожний з учасників організації одержує ширшу й об'єктивнішу інформацію про організацію;
- завдяки особистій участі всіх членів організації в процесі планування плани організації стають особистими планами працівників, а їх досягнення приносить особисте задоволення працівникам; це формує внутрішню культуру фірми і місію організації, розвиток командного духу організації;
- співробітники організації, беручи участь у процесі планування, розвиваються як особистості, у них з'являються нові навички, знання, розширюються особисті можливості, а отже, організація одержує додаткові ресурси для вирішення майбутніх завдань;

- реалізація цього принципу дає змогу об'єднати дві суперечливі функції менеджменту — оперативне керування і планування — шляхом здійснення безпосередніх контактів між керівниками фірми, плановиками і працівниками.

*Безперервність* планування полягає в наступному:

- процес планування на підприємстві повинен здійснюватися постійно в рамках життєвого циклу проектів, що реалізуються, і продукції, що випускається;
- підтримується безперервна планова перспектива, формується та періодично змінюється горизонт планування (це взаємопогодження довго-, середньо- та короткострокових планів);
- розроблені плани повинні безперервно переходити на зміну один одному; необхідне систематичне перепланування, тобто це своєчасне коригування перспективних і поточних планів, виходячи із змін умов господарювання.

Безперервність планування здійснюється через такі причини:

- невизначеність зовнішнього середовища і наявність непередбачених змін потребують постійного коригування очікувань фірми щодо зовнішніх умов і відповідні зміни й уточнення планів;
- змінюються не тільки фактичні передумови, а й уявлення підприємства про свої внутрішні цінності і можливості.

*Принцип гнучкості* пов'язаний з безперервністю планування за можливості зміни цілей діяльності фірми або навіть її місії у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Для здійснення принципу гнучкості плани необхідно складати так, щоб у них можна було вносити зміни з огляду на мінливі внутрішні і зовнішні фактори. Тут доцільно вводити таке поняття, як резерви.

*Принцип точності* передбачає, що будь-який план може бути складений з такою мірою точності, яка є найбільше відповідає рівню визначеності зовнішнього середовища. Тобто плани повинні бути конкретизовані і деталізовані настільки, наскільки дозволяють внутрішні і зовнішні умови діяльності фірми.

### 10.3.2. Специфічні принципи

Поряд із загальними існують і специфічні принципи планування, а саме: цільова спрямованість, системність, безперервність, зба-

лансованість, оптимальність використання ресурсів, адекватність об'єкта та предмета планування.

Найважливішим принципом планування є *вибір та обґрунтування цілей (цілепокладання), кінцевої мети, результатів діяльності підприємства*. Виокремлюють п'ять основних цілей (або груп цілей) підприємства:

- господарсько-економічну, зумовлену вимогами забезпечення високої ефективності виробничої системи, випуску суспільно необхідної конкурентної продукції;
- виробничо-технологічну, що відображає основне функціональне призначення підприємства, — випуск певної продукції належної якості;
- науково-технічну, тобто постійне прискорення науково-технічного прогресу, що матеріалізується в постійному поліпшенні продукції та оновленні технічної бази виробництва;
- соціальну (більш повне забезпечення матеріальних і духовних потреб працівників підприємства);
- екологічну (забезпечення вимоги відтворення ресурсів та виготовлення екологічно безпечної продукції).

*Принцип забезпечення оптимальності використання ресурсів* означає, що використання ресурсів підприємства має орієнтуватись на потреби, умови та кон'юнктуру ринку, максимально повну реалізацію наявних резервів як суто виробничих, так і організаційних.

*Принцип збалансованості* означає необхідну та достатню кількісну відповідність між взаємозв'язаними розділами й показниками плану. Збалансованість — це визначальна умова обґрунтованості планів, реальності їхнього виконання. Головним її проявом є відповідність між потребами в ресурсах та їх наявністю.

*Принцип адекватності системи планування* щодо об'єкта та умов його діяльності виходить із того, що, оскільки ринкове середовище зумовлює постійну зміну номенклатури продукції підприємства, його виробничої та організаційної структури, технологій і факторів виробництва, остільки методи планування, показники та розділи планів, організація самого процесу їхньої розробки підлягають постійному перегляду, а за необхідності — застосуванню поліпшених або принципово нових методів та процедур планування.

## 10.4. Види планування

Залежно від тривалості планового періоду планування поділяється на перспективне й поточне (тактичне, оперативне).

### 10.4.1. Перспективне планування

**Перспективне планування** на підприємстві охоплює довгострокове (стратегічне) та середньострокове планування.

Довгостроковий план відбиває стратегію розвитку підприємства. Він має більш концептуальний характер, а необхідний цифровий матеріал використовується лише для обґрунтування стратегічних рішень.

Середньостроковий план — це деталізований стратегічний план на перші роки діяльності підприємства. Межа між довгостроковим і середньостроковим планами є дуже умовною і неоднозначною. Тривалість планового періоду залежить від ступеня визначеності умов діяльності підприємства, його галузевої належності, загальної економічної ситуації в країні, вірогідності первинної інформації, якості її аналітичного оброблення тощо.

Найважливішими складовими середньострокового плану є детальна хронологія проектів, повна номенклатура продукції, що виготовляється, конкретні інвестиційні та фінансові показники.

### 10.4.2. Система поточного (оперативного) планування

**Поточне (оперативне) планування** полягає в розробці планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на короткі періоди (квартал, місяць).

Оперативне планування є, з одного боку, завершальною ланкою в системі планування діяльності підприємства, а з іншого — засобом виконання довго-, середньо— та короткострокових планів, основним важелем поточного управління виробництвом.

У процесі оперативного планування здійснюється детальна розробка планів підприємства та його підрозділів — окремих виробництв, цехів, виробничих дільниць, бригад, робочих місць — на короткі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну). При цьому розробка планів органічно поєднується з вирішенням питань організації їхнього виконання та поточного регулювання виробництва.



Тактичне планування за певними ознаками істотно відрізняється від розробки й практичного здійснення стратегії. Існують три аспекти цієї різниці.

- *Перший — часовий*: чим віддаленіші наслідки має план, чим важче від нього відмовитись, тим більш стратегічним він є. Це означає, що стратегічне планування пов'язане з рішеннями, наслідки яких даватимуться взнаки протягом тривалого періоду і які буде складно виправити. Тактичні плани лише конкретизують та доповнюють стратегічні.

- *Другий — за охопленням сфер впливу*: стратегічне планування ширше і глибше впливає на діяльність підприємства, а тактичне має вузьке спрямування.

- *Третій — сутнісно-змістовний*: якщо стратегічні плани окреслюють місію та підпорядковані цій місії цілі діяльності підприємства, а також принципово важливі загальні засоби досягнення таких, то тактичні плани мають чітко визначити всю сукупність конкретних практичних засобів, необхідних для здійснення намічених цілей.

Отже, завжди існує певна відносність, умовність у розподілі часових горизонтів планування (і відповідно планових документів стратегічного значення й тактичного забезпечення) на довго-, середньо- та короткострокові періоди. Але тривала практика планової роботи визначила період в один рік як найбільш прийнятний для розробки тактичних короткострокових планів. Середньострокові плани розробляються на період у кілька років для конкретизації, деталізації завдань довгострокового стратегічного плану.

Середньостроковий план — це кількісно визначена на певний період стратегія підприємства за всіма або за найважливішими субстратегіями.

Середньо- і короткострокові плани взаємозв'язані; їх складають за єдиною методологією і вони мають однакову структуру (рис. 10.1).

Оперативне планування поєднує два напрями роботи.

**Перший напрям**, у рамках якого розробляються оперативні плани та графіки виготовлення та реалізації продукції, називається *календарним плануванням*.

**Другий напрям** включає роботи, що необхідні для безперервного оперативного обліку, контролю виконання оперативних планів і регулювання ходу виробництва. Цей напрям дістав назву *диспетчеризації*.



Рис. 10.1. Типова структура тактичних планів підприємства

У процесі оперативного планування треба розв'язувати такі головні завдання:

- забезпечення виконання плану виробничої діяльності (випуск планової продукції в заплановані строки) за умови ритмічної роботи всіх підрозділів підприємства;
- установлення оптимального режиму роботи підприємства, що сприятиме найбільш ефективному й повному використанню устаткування та робочої сили;
- максимальне скорочення тривалості виробничого циклу та обсягів незавершеного виробництва.

Оперативне планування здійснюється в масштабі всього підприємства як цехове (міжцехове), а для окремих цехів — у розрізі дільниць і робочих місць (внутрішньоцехове).

*Міжцехове оперативне планування* має на меті забезпечити скоординовану діяльність і необхідні виробничі пропорції між цехами підприємства згідно з послідовністю технологічних процесів (заготівельних, обробних, складальних) та з урахуванням цехових функцій — основні, допоміжні, обслуговуючі, побічні. Але головним завданням міжцехового оперативного планування має бути погодження номенклатури сировини, комплектуючих, заготовок, деталей, вузлів та строків їхнього пересування між цехами (виробництвами).

*Внутрішньоцехове оперативне планування* включає розробку календарних планів виробництва для дільниць та контроль їхнього виконання, розподіл робіт за дільницями, доведення до робочих місць, оперативне регулювання виробничих процесів.

У практиці господарювання розрізняють три основні системи оперативного планування: подетальну, комплектну та на замовлення. Вибір системи оперативно-виробничого планування залежить від типу виробництва, асортименту та особливостей продукції тощо. Перевагу віддають тій системі, яка дає найбільш ефективно вирішує завдання оперативного планування.

**Подетальна система** за планово-облікову одиницю визначає деталь певного найменування. Залежно від особливостей інших елементів та організації самого процесу оперативного регулювання найпоширенішими різновидами подетальної системи є такі.

1. *Складська система*, коли рівень завантаження та рівномірність випуску продукції визначаються через наявність складських запасів

певних розмірів. Ця система корисна при великій кількості застосовуваних для виготовлення продукції стандартних (уніфікованих) вузлів та деталей.

2. *Система планування за нормами технологічних запасів*, яка передбачає встановлення постійної насиченості всіх стадій виробничого процесу необхідними запасами напівфабрикатів (деталей, вузлів, комплектуючих) і суворе дотримання розрахункового рівня цих запасів для кожного цеху. Ця система застосовується для серійного та великосерійного виробництва.

3. *Система планування за строками подачі*, в основу якої покладаються встановлені строки запуску та випуску партій деталей з урахуванням технологічних запасів і строків міжцехових подач. За умов серійного та великосерійного виробництва строки можна переглядати щоразу при розробці, чи уточненні оперативних планів. У масовому виробництві встановлюються стандартні строки.

4. *Система планування за тактом потоку* ґрунтується на синхронізації діяльності всіх виробничих підрозділів і встановленні єдиного такту випуску готової продукції. Така система застосовується у масовому виробництві з широким використанням поточних методів організації виробничих процесів.

**Комплектна система** відрізняється від інших тим, що в ній за планово-облікову одиницю визначено об'єднаний за певними ознаками комплект деталей (вузлів). Найбільш поширеними її підсистемами є комплектно-вузлова, комплектно-групова, машинокомплектна.

1. *Комплектно-вузлова підсистема* за планово-облікову одиницю використовує вузловий комплект, до якого входять деталі одного складального вузла. Ця система характерна для виробництва складної продукції з тривалим виробничим циклом.

2. *Комплектно-групова підсистема* застосовується, коли виготовляються деталі (вузли), що обробляються за єдиною технологією, мають єдину періодичність запуску-випуску та єдині строки подачі на наступну стадію.

3. *Машинокомплектна підсистема* найпростіша, оскільки її планово-обліковою одиницею є машинокомплект, тобто повний комплект деталей, що їх виробляє той чи інший цех для певного виробу (машини). Ця система може застосовуватись у виробництві нескладних виробів, з невеликою кількістю деталей.

**Система оперативного планування на замовлення** характеризується встановленням конкретних термінів запуску-випуску виробів за кожним замовленням. Замовлення і є планово-обліковою одиницею для підприємства в цілому. Для окремих цехів такими є комплекти деталей, вузлів для певних замовлень. Застосовується ця система в одиничному та дрібносерійному виробництвах, де практикуються дрібні й різноманітні замовлення, її особливість полягає в охопленні всього процесу виконання замовлення: від підготовки виробництва до випуску готового виробу.

Розробку та реалізацію оперативного плану здійснює диспетчерська служба (виробничо-диспетчерський відділ) підприємства. На неї покладені такі завдання: забезпечити виконання графіків виробництва в усіх підрозділах; контролювати ритмічне й достатнє завантаження всіх робочих місць; запобігати простоям або принаймні своєчасно їх виявляти та швидко усувати; використовувати технологічні та страхові запаси в разі виникнення перебоїв у постачанні та виробництві.

## **10.5. Методологічні та методичні основи планування**

### **10.5.1. Методи планування**

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів.

Методи планування повинні:

по-перше, бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин;

по-друге, якнайповніше враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різноманітні засоби досягнення основної підприємницької мети — збільшення прибутку;

по-третє, відповідати видовим ознакам плану, що розробляється.

Система методів прогнозування формується за допомогою фіксування можливих і структурованих за визначеними ознаками методів розробки прогнозів майбутнього стану (рівня розвитку) того чи іншого суб'єкта господарювання.

Класифікацію основних методів планування наведено в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

**Загальноприйнята класифікація методів планування  
діяльності та розвитку підприємства**

<b>Класифікаційні ознаки</b>	<b>Методи планування</b>
Вихідна позиція для розробки плану	Ресурсний (за можливостями) Цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційний Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	Експериментально-статистичний (середніх показників) Факторний Нормативний
Узгодженість ресурсів та потреб	Балансовий Матричний
Варіантність планів	Одноваріантний (інтуїтивний) Поліваріантний Економіко-математичної оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
Форма подання планових показників	Табличний Лінійно-графічний Логіко-структурний (мережний)

Залежно від джерел інформації, технології її оброблення й одержаних результатів економічні методи прогнозування поділяються на дві великі групи — факторологічні та евристичні (аналітично-інтуїтивні).

*Факторологічні методи* базуються на використанні фактичних (статистичних) матеріалів, що детально характеризують зміни в часі сукупності або окремих ознак об'єкта прогнозування.

У табл. 10.2 наведено основні джерела інформації для процесу планування.

*Евристичні методи* передбачають здійснення прогнозних розробок за допомогою логічних прийомів і методичних правил теоретичних досліджень.

Методи прогнозування можна розподілити на якісні та кількісні.

*Джерела інформації для планування*

<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Фактори та функції</b>	<b>Внутрішнє середовище</b>
Економічні Технологічні Політичні Соціальні	Фактори	Виробництво Маркетинг Фінанси Організаційна структура Персонал Міжособисті відносини
Особистий досвід Журнали та газети Ділові звіти Книги Професійні збори Галузеві конференції Співробітники Члени ради директорів Друзі Робітники фірми Інші джерела	Функція менеджменту – планування	Особистий досвід Ділові звіти Конференції Комітети Доповідні рапорти Менеджери нижчої ланки Працівники фірми Зовнішні учасники Інші джерела

В основу *якісних методів* прогнозування покладений переважно логічний аналіз об'єктів, що спирається на загальні закономірності економічного та соціального розвитку суб'єктів господарювання. Вони, як правило, мають на меті окреслити в загальній формі коло довгострокових проблем функціонування підприємства і передбачити можливості їхнього вирішення.

*Кількісні методи* прогнозування, що є за своєю природою суцільно формальними, базуються на математичному аналізі статистичного матеріалу, що характеризує тенденції розвитку об'єкта прогнозування за визначений період.

### 10.5.2. Характеристика окремих методів прогнозування розвитку підприємств (організацій)

*Ресурсний метод планування*, виділений за ознакою «Вихідна позиція для розробки плану», із урахуванням ринкових умов господарювання та наявних ресурсів може застосовуватись за монопольного становища підприємства або за слабкої конкуренції. З посиленням конкурентної боротьби вихідною позицією, початковим моментом планування стають потреби ринку, попит на продукцію (послуги). Підприємство самостійно виконує цілепокладання, визначає цілі діяльності і для їх досягнення формує відповідні плани.

Залежно від позиції підприємства на ринку застосовуються й різні принципи визначення кінцевого та проміжних значень планових показників. За монопольного становища, відсутності загрози з боку конкурентів підприємство може сподіватися, що розвиток у майбутньому відбуватиметься зі збереженням тих самих тенденцій. Відтак проміжні та кінцеві (на кінець планового періоду) значення планових показників визначають *методом екстраполяції*. При екстраполярному методі планування проміжні і кінцеві значення планових показників визначаються на основі їхньої динаміки в минулому з припущенням того, що темпи і пропорції, що їх досягнуть на момент розробки плану, буде збережено і в майбутньому.

Принципово протилежним є *інтерполятивний метод*, за яким підприємство встановлює ціль для досягнення її в майбутньому і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Тобто на протилежність поступальному рухові за екстраполяції, інтерполятивний метод передбачає зворотний рух — від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників до обчислення проміжних їхніх величин.

Для визначення ступеня обґрунтованості показників важливим є виокремлення методів планування за способом розрахунку планових завдань. *Експериментально-статистичний метод (метод середніх показників)* передбачає для встановлення планових показників використання фактичних статистичних даних за попередні роки, обрахування середніх величин.

Більш обґрунтованим є *факторний метод* планування, згідно з яким планові значення показників визначають на підставі розра-



хунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих показників.

Найбільш точним є *нормативний метод планування*, суть якого полягає в тому, що планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їхніх змін в результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді.

Ув'язування потреб із необхідними ресурсами для їхнього задоволення найліпше забезпечується за допомогою *балансового методу*. Його суть полягає в розробці спеціальних таблиць-балансів, в одній частині яких із різним ступенем деталізації показують усі напрями витрат ресурсів згідно з потребами, а в другій — джерела надходження цих ресурсів. Під час опрацювання балансу треба домогтися тотожності між цими двома його частинами. Баланси на підприємстві розробляються для різних видів ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові).

*Матричний метод планування* є подальшим розвитком балансового методу і полягає в побудові моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками.

За сучасних умов господарювання на підприємствах треба розробляти не один, а кілька варіантів плану. Показники окремих розділів (найбільш важливих) мають бути оптимізовані за допомогою *економіко-математичного моделювання*.

*Метод функцій* належить до математично-статистичних методів прогнозування, що використовують так звані автокореляційні функції (автокореляція — вираження взаємного зв'язку між сусідніми членами тимчасового ряду). Процес прогнозування з використанням таких функцій полягає у виконанні двох послідовних дій. Спочатку формулюють задачу і критерій їх вирішення, а потім на основі даних тимчасового ряду визначають прогнозовану величину за умови мінімізації середньоквадратичних погрешностей передбачення.

*Методи кореляційних і регресійних моделей* також досить широко застосовуються в економічному прогнозуванні. Прогнозування з використанням кореляційних моделей складається в пошуку статистичного зв'язку одного показника з іншими (парна кореляція) або з групою інших (множинна кореляція). Значення прогнозованого показника визначається способом підстановки в регресійне рівняння значення ознак (факторів) і оцінки очікуваного середнього

значення результативної ознаки. При цьому пошук кількісних значень параметрів вихідних залежностей здійснюється за допомогою способу найменших квадратів.

*Метод експертних оцінок* за своєю сутністю є інтуїтивним і використовується тоді, коли бракує належної інформації. В його основу покладений спосіб збирання такої інформації переважно анкетуванням. Анкети повинні зробити можливим одержання:

- 1) кількісно однозначних відповідей на запропоновані експерту (експертам) питання;
- 2) формалізованих зведень про характер джерел аргументації, рівня впливу кожного з джерел на відповідь експерта;
- 3) кількісно визначеної експертом (групою експертів) оцінки рівня знання предмета, що пропонується для аналізу, і відповідних висновків.

*Метод «мозкової атаки»* є різновидом методу групових експертних оцінок і полягає у творчому співробітництві певної групи експертів-фахівців щодо вирішення поставленої задачі за допомогою дискусії («мозкової атаки»). Учасники такої дискусії повинні дотримувати двох обов'язкових правил поведінки:

- 1) не допускати критики і негативних коментарів щодо міркувань опонентів;
- 2) не заперечувати новій ідеї, якою би абсурдною вона не видавалася з погляду можливості її практичної реалізації за конкретних реальних умов (стан науки і техніки, система господарювання тощо).

*Метод морфологічного аналізу* ґрунтується на використанні комбінаторики, тобто на дослідженні всіх можливих варіантів, спираючись на закономірності побудови (морфологію) об'єкта прогнозування. Прогнозне оцінювання розвитку підприємства (організації) здійснюється способом комбінування можливих варіантів розвитку об'єкта.

*Метод побудови «дерева цілей»* застосовується в прогнозуванні для розподілу основних завдань на підзавдання та створення системи «зважених» за експертними оцінками зв'язків. При цьому для виявлення найважливіших факторів, що помітно впливають на прогностичну модель і побудову системи зв'язків, широко використовуються матриці взаємовпливу і теорія графів.

*Метод інформаційного моделювання* належить до групи специфічних методів прогнозування. Він базується на тому, що харак-

терні риси масових потоків інформації роблять можливим процес прогнозування розвитку тих або інших об'єктів на підставі джерел інформації, що містять необхідні, логічно упорядковані документи у певній послідовності.

*Метод оптимізації* окремих параметрів досліджуваних об'єктів полягає в найбільш ретельному аналізі максимально можливої кількості факторів, що пов'язані з виробництвом і фінансово-економічними показниками діяльності і враховують ступінь їхньої об'єктивно існуючої взаємодії.

*Цільовий метод планування* використовується за умови посилення конкуренції на ринку і ґрунтується на врахуванні попиту на продукцію (послуги). У цьому випадку підприємство (організація) самостійно визначає цілі своєї діяльності на основі потреб ринку і відповідно до цього формує свої плани.

### **10.6. Поняття про «Систему планів компанії»**

Результатом процесу планування є система планів. План містить у собі основні показники діяльності, яких необхідно досягти до кінця планового періоду. Сутність плану — це набір інструкцій для менеджерів, що описують роль кожного підрозділу організації в досягненні загальних цілей.

Процес планування є складним і різноманітним, тому всі плани мають комплексний характер і складають систему планів, яку можна розподілити на окремі складові. Розглянемо їх.

1. **Стратегічний план** — містить у собі бачення і місію, загальні цілі, що визначають місце організації в майбутньому, обрані стратегії дій. Складовою частиною такого плану є політика організації. Стратегічний план є орієнтиром для прийняття рішень на нижчих рівнях. Загальні цілі організації, що визначені в цьому плані, конкретизуються в цілі поточної діяльності, що виступають як завдання організації. Крім того, стратегічний план є обмеженням для планів нижчого рівня, оскільки він обмежує кількість ресурсів, необхідних для вирішення проблем оперативного планування.

Серед стратегічних планів розрізняють наступальні (розвиток фірми за рахунок наявності значного економічного потенціалу) та оборонні (утримання своїх позицій на ринку) плани.

**2. Загальнофірмовий план** є продовженням стратегічного плану і визначає головні завдання розвитку фірми.

План розвитку фірми визначається у вигляді *бізнес-плану*, що за своєю сутністю є наступальним. Він містить у собі комплекс взаємозалежних заходів, необхідних для створення нових сфер діяльності фірми. План розвитку повинен визначати шляхи виходу на нові позиції і надавати відповіді на такі основні питання:

— Які будуть умови попиту і на які товари (послуги) даного підприємства?

— Яким повинен бути характер внутрішніх елементів підприємства, необхідних для його розвитку?

— Якими новими видами продукції може бути доповнена номенклатура підприємства або яка частина продукції (послуг) може бути замінена новими?

— Якими повинні бути методи запобігання помилкам у випадках ризикованого вкладення капіталу і розробки нової продукції?

— Яким повинен бути діапазон економічних ресурсів, необхідний для виробництва нових товарів (послуг)?

— Якими повинні бути організаційні способи створення нових виробництв?

Якщо план є оборонним, то це ліквідаційний план підприємства, що враховує рекомендації щодо усунення зайвих елементів організації.

**3. Короткострокові плани фірми і поточні плани підрозділів**, у тому числі бюджетні плани, що є доповненням до загальнофірмового плану відповідно до поточної діяльності.

#### **4. Програми і бізнес-проекти.**

*Програми* визначають розвиток одного з найбільш важливих аспектів діяльності організації, а саме: удосконалення технології, програми організації контролю якості, програми обліку просування продукції, управління запасами тощо.

*Бізнес-проекти* відрізняються від програм тим, що вони орієнтуються на визначений аспект діяльності і розвитку організації. У них реалізуються сукупність ідей підприємницького характеру. Вони мають установлений кошторис, графік виконання, враховують технічні й фінансові параметри, тобто відзначаються високим рівнем деталізації конкретних заходів.

## **10.7. Особливості вітчизняного планування**

Економічні і соціальні обставини, в яких працюють вітчизняні підприємства, часто не дають можливості безпосередньо використовувати методичні розробки при складанні бізнес-планів. Необхідна їхня адаптація до реальних господарських, соціальних, правових та інших умов України.

У нашій країні законодавством не обумовлене обов'язкове складання бізнес-плану, що досить часто замінюється техніко-економічним обґрунтуванням проекту.

Вітчизняна специфіка інвестиційного клімату утруднює процедури розробки бізнес-планів і облік у них ряду важкопрогнозованих факторів, таких як: інфляція, збут, банківські та податкові відсотки, курс валют, проблеми попередньої оплати поставчань, криза неплатежів, недостатність інформаційних і статистичних даних та ін.

Необхідно враховувати, що складання бізнес-плану — це можливість поліпшення фінансового стану підприємства.

Бухоблік у вітчизняному бізнесі — це засіб задовольнити цікавість фіскальної або контролюючої інстанції, у західному — інструмент для кращого розуміння бізнесу і пошуку шляхів збільшення його прибутковості.

Цінність розвитку бізнесу і його життєздатність, а не прибутковість його окремих частин покладається в основу планування розвинутих країн.

Основні причини обмеженого застосування планування:

1. Недостатня кількість знань.
2. Непрактичні засоби планування.
3. Неусвідомленість системного і комплексного підходу до планування.
4. Урахування ролі керівника проекту.

# 11. КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

11.1. Поняття про комунікації.

11.2. Комунікаційний процес та його види.

11.3. Шляхи вдосконалення міжособових та організаційних комунікацій.

## 11.1. Поняття про комунікації

**Комунікації** — це спілкування, передача інформації від однієї людини до іншої в процесі діяльності.

Комунікація в управлінні — це обмін інформацією, в результаті якого керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить їх до співробітників.

Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть виявитись помилковими, а працівники неправильно зрозуміють, чого від них хоче керівник, можуть погіршитися стосунки між людьми.

Між людьми існують дві площини або два рівні комунікацій: площина змісту і площина зв'язків (стосунків).

*Площина змісту* — послання, що надає відомості про становище речей чи про дії. «Метакомунікація» — це той підтекст, який ми читаємо між рядками і який є істинним змістом послання.

*Площина зв'язків (стосунків)* — охоплює звертання, сприйняття чи відхилення, симпатію чи антипатію, ненависть чи любов.

Комунікації передбачають обмін інформацією між носіями управлінських відносин на всіх етапах управлінського циклу. Кожний суб'єкт управління являє собою вузол комунікаційної мережі, в якій відбувається обмін різноманітною інформацією, що надходить з різних джерел і направляється за різними адресами.

Комунікації є процесами зв'язку працівників, підрозділів, організацій тощо.

Комунікації належать до сполучних процесів управління, оскільки пов'язують функції планування, організації, мотивації та контролю.

Керівники витрачають на комунікації 50–90% усього робочого часу. Керівник, щоб реалізувати функції управління і застосовувати методи управління, бере участь в інформаційному обміні і прий-

нятті управлінських рішень. Обмін інформацією вбудовано в усі види управлінської діяльності; це називається сполучним процесом.

При обміні інформацією відправник і отримувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів. Їх завдання — скласти повідомлення і використати канал для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і розділили вихідну ідею. Це дуже складно, адже на кожному етапі інформація може втрачатися, або викривлятися з об'єктивних та суб'єктивних причин, зокрема через шуми.

Ці етапи такі:

- 1) зародження ідеї;
- 2) кодування і вибір каналу;
- 3) передача;
- 4) декодування.

Звідси виникають і форми комунікацій. Розглянемо їх.

**Дигітальна** — відомості закодовані за допомогою символів (абеткових, цифрових). За допомогою символів інформація може закодовуватись точно, але можуть виникати помилки при її сприйнятті через неправильне кодування та інтерпретацію, а також через неточний переклад з однією мовою на іншу.

**Аналогова** — має наочний або зворотний характер. До цього виду комунікацій належить вся невербальна візуально-сенсорна комунікація (жести, поза, дотик, запах тощо).

**Зворотний зв'язок** — це реакція отримувача на те, що почуто, прочитано або побачено: інформація відсилається назад відправникові і проходить через усі названі етапи, засвідчуючи міру розуміння, довіри до повідомлення, засвоєння і погодження із повідомленням.

Зворотний зв'язок сприяє значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією.

Основна мета комунікаційного процесу — забезпечити розуміння інформації, що є предметом обміну.

Елементи комунікаційного процесу:

1. Відправник — особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її.

2. Повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів.

3. Канал — засіб передачі інформації. Канали — це мова, письмові матеріали при листуванні, електронна пошта, комп'ютерна мережа, засоби зв'язку. Канал повинен відповідати ідеї. Може бути декілька каналів передачі інформації.

4. Одержувач — особа якій призначена інформація, що її цікавить.

Відправник має усвідомити, які ідеї призначені до передачі ще до того, як він відправить повідомлення, і мати впевненість в до-речності його ідей з урахуванням конкретної ситуації і мети.

Обмін інформацією буде ефективним, якщо одержувач зрозумів ідею, виконавши дії, яких очікував від нього відправник.

У системах виробничої і невиробничої сфер комунікації виникають:

1. *Між організацією і зовнішнім середовищем.* Організації користуються різноманітними засобами для комунікацій зі складовими елементами зовнішнього середовища. З наявними і потенційними споживачами вони спілкуються за допомогою реклами; у відносинах із громадськістю — приділяється значення створенню іміджу. У стосунках з державою комунікації здійснюються через подання звітності (статистичної, бухгалтерської та ін.). Здійснюються також комунікації з виробниками товарів, банками, страховими, транспортними організаціями тощо.

2. *Комунікації між рівнями, підрозділами та працівниками організації.* Комунікації можуть здійснюватися:

- з рівня на рівень (вертикальні комунікації) інформація може передаватися по спаданню, тобто з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні завдання, плани, норми, правила, стандарти, технічні умови тощо;
- від нижчих рівнів до вищих (у формі звітів, пропозицій, рапортів, доповідних і пояснювальних записок, скарг, заяв, клопотань тощо). Найчастіше так надходить інформація про відхилення фактичних параметрів функціонування системи від нормативних (порушення правил продажу товарів та обслуговування споживачів, про виконання планових завдань з виробництва товарів чи послуг щодо товарообігу, про товари, на які знизився попит тощо);
- між різними підрозділами (відділами, цехами). Горизонтальні комунікації потрібні для координації завдань і дій. Відділи повинні координувати дії і працювати спільно для досягнення мети;
- між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом, командою). Пояснення завдань, залучення до вирішен-



- ня завдань підприємства (підрозділу), обговорення проблем ефективності, визнання і винагорода з метою мотивації, збирання інформації про назриваючу або реальну проблему, одержання зведень про ідеї, удосконалення, пропозиції;
- через неформальні комунікації. Канали неформальних комунікацій часто називають каналами чуток, пліток, оскільки джерело інформації часто невідоме. Оскільки по каналах чуток інформація передається набагато швидше, ніж по формальних, керівники часто користуються ними для запланованого витоку і поширення певної інформації або для дезінформації при маніпулюванні працівниками. Дослідження показують, що інформація, передана неформально, тобто чулки, частіше виявляється точною, а не перекрученою. Типова інформація, передана по каналах чуток:
    - 1) майбутні скорочення працівників (преміальних доплат);
    - 2) нові заходи щодо покарань за запізнення;
    - 3) зміни в структурі організації;
    - 4) майбутні переміщення і підвищення;
    - 5) докладний виклад суперечки двох керівників на останній нараді;
    - 6) хто кому призначає побачення після роботи;
    - 7) хто є потайним алкоголіком.

Чутки, як правило, стосуються важливих для певної соціальної групи чи людини явищ, торкаються актуальних для них потреб та інтересів.

Досить часто дезінформацію або правдиві «чутки» розповсюджує саме керівництво для маніпулювання працівниками. Наприклад, керівник дає спеціально витік інформації про майбутнє рішення, дізнається про реакцію. Якщо вона позитивна, то він приймає це рішення.

Як показує досвід, неформальні комунікації часто негативно впливають на соціально-психологічний клімат колективу, тому керівник сам повинен систематично інформувати працівників по каналах формальних комунікацій про проблеми, які їх цікавлять.

## **11.2. Комунікаційний процес та його види**

*Комунікаційний процес* — це процес обміну інформацією між двома і декількома людьми (працівниками) з метою використання її в управлінській діяльності.

Комунікаційний процес не можна зводити тільки до обміну інформацією. В комунікації передбачається не тільки раціональний, а й емоціональний зміст, проявляються тією чи іншою мірою особистісні якості, ціннісні орієнтири всіх учасників комунікаційного процесу, сприйняття ними одне одного.

Основною метою здійснення комунікаційного процесу є забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну між організацією й зовнішнім середовищем, між рівнями, підрозділами та працівниками, між різними підрозділами, а також менеджером та його робочою групою.

Процес комунікацій складається з таких елементів:

- формування, або вибір, ідеї (зародження ідей);
- кодування і вибір каналу (перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації, вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відеострічок тощо);
- передача ідеї;
- декодування (переклад символів відправника в думки отримувача);
- здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються).

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми. Шуми — це те, що деформує зміст (відхилення, помилки тощо). Шуми виникають при передаванні і декодуванні повідомлень. Тому реальний комунікаційний процес — це процес із зворотним зв'язком і шумом.

Низький рівень комунікацій на підприємстві може зумовлюватися в основному міжособовими і організаційними бар'єрами.

Міжособові бар'єри виникають між конкретними особами (працівниками); організаційні бар'єри спричинені характером діяльності, побудовою та можливостями організації (підприємства).

### **11.3. Шляхи вдосконалення міжособових та організаційних комунікацій**

Формування ринкових відносин, поява справжнього власника підприємницької діяльності докорінно змінює форми і зміст управління підприємствами, змінює комунікації, які забезпечують управління

необхідною корисною інформацією. Інформація необхідна для врахування нових тенденцій та об'єктивних вимог науково-технічного прогресу, своєчасного реагування на несприятливі процеси, які спостерігаються в економічному, політичному та соціальному житті суспільства.

Однією з умов підвищення ефективності системи управління та вирішення фінансово-економічних проблем є використання комунікаційної технології, яка дозволяє організувати децентралізоване оброблення отриманої інформації, підвищити відповідальність працівників. Сучасну технологію комунікацій можна впроваджувати двома шляхами:

- 1) адаптувати її до діючої організаційної структури підприємства;
- 2) раціоналізувати саму організаційну структуру.

*Перший шлях* передбачає пристосування засобів до існуючої організаційної структури за рахунок радикальної модернізації стилю та методів роботи, раціоналізації робочих місць. Здійснюється перерозподіл функцій між технічними працівниками та спеціалістами: злиття функцій збирання та оброблення інформації (фізичний потік документів) з функціями прийняття рішень (інформаційний потік).

*Другий шлях* потребує раціоналізації організаційної структури: остання модернізується таким чином, щоб інформаційна технологія давала найбільший ефект.

Основною стратегією є максимальний розвиток комунікацій і розробка нових організаційних взаємозв'язків, які раніше вважалися економічно недоцільними. При цьому ефективність організаційної структури зростає, оскільки розподіляються архіви даних, знижується обсяг циркулюючої по системних каналах інформації і досягається збалансованість кожного управлінського рівня щодо обсягу розв'язуваних завдань.

Для об'єктивного оцінювання даних функціональним підрозділам необхідно скерувати свою діяльність на задоволення потреб саме внутрішнього управління підприємства, насамперед за все на виконання таких завдань:

- отримання, оброблення та своєчасну передачу системі управління потрібної інформації;
- порівняльний аналіз інформації різних рівнів управління як для «горизонтальних», так і для «вертикальних» її споживачів;
- визначення прогнозу доходів та витрат підприємства, окремих його підрозділів;

- формування показників ефективності як підприємства в цілому, так і його окремих ділянок;
- безпосередню участь у розробці та удосконаленні форм внутрішньогосподарської звітності залежно від потреб відділів та служб управління.

Для того щоб процес комунікацій в управлінні підприємством був ефективним, слід обґрунтувати обсяг, зміст та періодичність надходження інформації, яка необхідна керівникам та функціональним працівникам на кожному рівні управління. Добре налагоджені комунікації створюють соціально-психологічний клімат підприємств.

Наразі існує ціла низка комп'ютерних програм для управління бізнесом. Керівники найчастіше ставлять 5 основних цілей при використанні програми:

- 1) робота з текстом (редагування);
- 2) маніпуляції з цифрами (табличні процесори);
- 3) створення баз даних;
- 4) забезпечення прямого і зворотного зв'язку;
- 5) надання візуальної інформації (графіки).

Комунікаційне програмне забезпечення дає комп'ютеру можливість обмінюватись файлами з іншими комп'ютерами, отримувати інформацію з баз даних (найбільш поширені програмні пакети: Q&A, Rapidfile, PFS: Professional File, PC-File, dBase 111 Plus, Rbase.), відправляти і приймати електронну пошту. Це пакети: Crosstalk MKU, Smartcom 111, ProComm Micro, Phonell. Найбільш поширеним інтегрованим програмним забезпеченням є Microsoft Office. До телекомунікаційних технологій належать:

- електронна дошка оголошень;
- модемний зв'язок;
- електронна пошта;
- стільниковий зв'язок;
- факс;
- телеміст;
- відео текст;
- комп'ютерні мережі (локальні, регіональні та глобальні).

Система електронної пошти Microsoft Exchange для Windows 2000 надає працівникам підприємств можливість обмінюватись між собою короткими повідомленнями та службовими записками, текстами програм. Як правило, після завершення роботи над докумен-

том необхідно направити його в різні підрозділи для внесення змін, зауважень та узгодження різними особами. Для великих підприємств, особливо які мають філії, мережу магазинів або коли організація розташована в багатоповерховому будинку, система електронної пошти значно підвищить ефективність обміну інформацією. Оперативна розсилка документа мережею може здійснюватися за допомогою будь-якого сумісного пакету програм електронної пошти.

Перспективним напрямом отримання інформації з різних країн світу та її розповсюдження є підключення до мережі Інтернет. Для виробничих, транспортних, будівельних, торговельних підприємств, особливо для оптово-роздрібних комерційних фірм це надає можливість мати свою Web-сторінку, яка дозволяє презентувати реалізацію нових товарів та послуг, брати участь у програмах, виставках, конференціях, конкурсах. Використання штрих-кодування забезпечує можливість створювати систему автоматизованого управління на базі автоматизації ідентифікації матеріалів, товарів та підвищує сучасний рівень управління підприємствами.

Використання автоматизованих ідентифікаційних систем — це:

- автоматизація обліку та контролю руху сировини, матеріалів, товарів та процесу їх інвентаризації;
- скорочення часу оброблення інформації;
- скорочення часу обслуговування покупців та замовників (касові апарати зі сканерами, застосування штрихового кодування) та підвищення культури обслуговування;
- вивільнення людських ресурсів.

Залежно від економічної ефективності всі види комунікацій у підприємстві умовно можна розподілити на дві групи:

- *до першої групи* належать комунікації, які економлять час працівників, створюють для них додатковий комфорт, дають змогу значно підвищити рівень інформаційного забезпечення, задовольнити своєчасне надання необхідної документації, послуг стороннім клієнтам, але не сприяють отриманню прямого економічного ефекту;
- *до другої групи* входять комунікації, які дають прямий економічний та соціальний ефект і сприяють зростанню виробництва, товарообігу, прибутку тощо.

Найбільший ефект мають від їх сукупного застосування.

Для реального оцінювання ефективності внутрішніх комунікацій, виявлення їх недоліків, потенційних можливостей і напрямів подальшого розвитку необхідно провести відповідний аналіз, предметом якого є відповідна документація (методики, положення, інструкції) з організації управлінських взаємозв'язків та економічних відносин для різних підрозділів у процесі виробничо-комерційної діяльності.

На підприємстві ці відносини можуть проявлятися деякою самостійністю підрозділів, взаємних фінансових розрахунків, нарікань та претензій до умов праці. Це передбачає, що в роботі з підлеглими менеджери повинні акцентувати увагу та контролювати виконання поставлених завдань або робочих індивідуальних планів для досягнення максимального господарського ефекту.

Менеджер не повинен виконувати роботу підлеглих, але він може направляти її, забезпечувати всі передумови для її виконання. Головне в цій діяльності — індивідуальний підхід до кожного працівника.

Вплив системи комунікацій проявляється насамперед за відсутності збитків з вини структурних підрозділів підприємства (в ідеальному випадку внутрішні комунікації вважаються ефективними за відсутності взаємних нарікань, невиконання договірних обов'язків, плану товарообороту, втрати товарів та ін.). Таким чином, оцінка впливу системи внутрішніх комунікацій економічних відносин на рівні підприємства визначається за формулою

$$E_k = \frac{\sum V_i}{P},$$

де  $E_k$  — коефіцієнт впливу на рівні підприємства;

$\sum V_i$  — сумарні економічні збитки, які нанесені всіма підрозділами підприємству;

$P$  — чистий прибуток на рівні підприємства.

При цьому якщо коефіцієнт впливу дорівнює нулю, це свідчить про відсутність економічних збитків та певної міри впливу системи внутрішніх комунікацій на економічні відносини між працівниками. Якщо коефіцієнт більший від нуля, то це говорить про те, що існують певні внутрішні резерви для вдосконалення кінцевих результатів роботи підприємства, підвищення його прибутку.

Для мобілізації цих резервів необхідна ефективна організація системи комунікацій.

На шляху міжособових комунікацій виникають бар'єри, а саме:

- 1) неповне сприйняття працівниками інформації;
- 2) несприйняття інформації;
- 3) семантичні бар'єри, тобто перепони, спричинені нерозумінням способів використання слів і знаків;
- 4) невербальні бар'єри, тобто перепони, які виникли під час використання невербальних знаків: погляду, виразу обличчя, посмішки та ін.;
- 5) поганий зворотний зв'язок.

Усунути ці бар'єри можна через удосконалення спілкування. Для цього потрібно:

- бути сприйнятливим до потенційних семантичних проблем;
- бути уважним до почуттів інших працівників;
- враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- налагоджувати якісний зворотний зв'язок;
- допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.

В організаційних комунікаціях основними причинами виникнення бар'єрів можуть бути:

- деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
- громізка структура комунікаційного процесу;
- незадовільна організаційна структура управління організації;
- інформаційні перевантаження в системі комунікацій та ін.

Удосконалення комунікацій і ліквідація бар'єрів в організаціях може здійснюватися за допомогою:

- застосування сучасних інформаційних технологій (персональних комп'ютерів, електронної пошти, відеоконференцій, радіо, телебачення);
- введення системи збору пропозицій від працівників організації;
- поліпшення зворотного зв'язку;
- поліпшення виконання функцій менеджменту;
- ефективного застосування графічних засобів;
- удосконалення змісту та структури документальної інформації;
- регулювання інформаційних процесів та маршрутів;
- раціоналізація структури комунікаційного процесу тощо.

## 12. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 12.1. Сутність мотивації та її роль у менеджменті.
- 12.2. Характеристика змістовних теорій мотивацій.
- 12.3. Процесуальні теорії мотивації.
- 12.4. Методи та система мотивації праці.
- 12.5. Заходи щодо забезпечення власної мотивації до життя і до роботи.

### 12.1. Сутність мотивації та її роль у менеджменті

Для формування позитивного і активного відношення до праці необхідно створювати такі умови, щоб працівники сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є для них джерелом самовдосконалення, основою їх професійного та службового зростання. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до організації.

Правильне відношення до праці та позитивна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та застосовуваними стимулами.

Мотивація є основою будь-якої поведінки людини і зусиль, спрямованих на підвищення результативності діяльності.

**Мотивація** — це використання мотивів поведінки людини в практиці управління її діяльністю. Мова йде про процес, що відбувається усередині людини, направляє його поведінку і вибір, тобто змушує його поводитися в якійсь конкретній ситуації певним чином. Розуміючи процес мотивації, ми можемо значно краще зрозуміти як себе, так і поведінку людей, з якими спілкуємося, в різних ситуаціях.

Ефективність господарської (комерційної) діяльності в кінцевому підсумку визначається не тільки цілями, правильно визначеними плановими орієнтирами, якісно розробленими рішеннями та обґрунтованими діями з їх виконанням, а й залежить насамперед



від людей, які втілюють у життя цілі соціально-економічної системи, реалізують плани та виконують прийняті рішення.

Людей можна примусити виконувати те чи інше рішення, ту чи іншу роботу. Однак примусове виконання їх має певні межі, як правило, визначені системою організації спільної праці та контролю за її здійсненням.

Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні результати, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людей.

Послідовники Тейлора вважали, що феномен мотивації потрібно розуміти механічно: грошова одиниця (додаткова оплата) приносить одиницю додаткової роботи. І хоча це давно вже відійшло в минуле, однак як у науці, так і на практиці досі зустрічаємо наслідки таких поглядів. Прикладом може бути акордна система оплати праці, досить широко застосовувана на практиці.

Мотивація потрібна для ефективного виконання робіт і реалізації управлінських рішень. Поза мотивацією ніяка цілеспрямована діяльність неможлива. Мотиви проявляються у вигляді реакції людини на фактори її внутрішнього стану або впливу навколишнього середовища, внутрішніх обставин, ситуацій, умов. Кожна людина має власну структуру мотивів, яка формується в процесі її розвитку, реалізації та самооцінки своїх здібностей, досягнення певних результатів.

Мотиви визначаються потребами людини, усвідомленням міри і можливостей їх задоволення. Але людині притаманні й інтереси, які відображають її прагнення до зміни структури своїх потреб до еталону ідеального уявлення про можливий спосіб життя в сучасних умовах. Інтереси породжують у поведінці людини стимули, тобто мотиви особливого виду — зацікавленість. Реалізація інтересів супроводжує будь-яку діяльність людини. На цьому будується стимулювання.

Мотивація — це не тільки використання в управлінні мотивів, які спонукають людину до активності і підвищення продуктивності праці. Мотивація включає і формування мотивів у процесі діяльності людини, і закріплення їх у якості постійно діючої домінанти.

У процесі мотивації склад потреб людини не змінюється, але їх структура і взаємодія залежать від управління і впливають на його ефективність. Тому в своїй діяльності менеджер повинен думати не

тільки про те, на які мотиви спиратися, а й які мотиви розвивати, враховуючи конкретні обставини і умови розвитку, враховуючи цілі управління та оцінюючи наслідки різних варіантів мотивації. В цьому відношенні для менеджера головними проблемами є такі:

- Які мотиви є основними в діяльності людини?
- Як вони впливають на результат її діяльності?
- Які можливості змінити їх структуру і співвідношення?
- Як співвідносяться зовнішні і внутрішні мотиви діяльності людини?

Існують різні теорії мотивації, в основі яких лежить аналіз факторів, що визначають дії й можливості використання в управлінні тих чи інших мотивів. Ці теорії мають різні назви і найчастіше пов'язані з іменами їхніх розробників.

Перші наукові теорії мотивації було сформульовано в зарубіжній науковій літературі в 40-х роках ХХ ст. Дослідження в цій галузі тривають і досі. Сучасні теорії мотивації в менеджменті поділяються на дві групи: змістовні і процесуальні. *Змістовні теорії мотивації* ґрунтуються на дослідженні внутрішніх спонукань або потреб, які примушують людей діяти певним чином. На відміну від змістовних, *процесуальні теорії* спрямовані на дослідження поведінки людей. Ці теорії не виключають, а доповнюють одна одну і широко використовуються в практиці управління.

## 12.2. Характеристика змістовних теорій мотивацій

До змістовних теорій мотивації відносять:

- теорію потреб А.Маслоу;
- теорію Мак-Грегора;
- теорію двох факторів Ф.Герцберга;
- «теорію продуктивності» Мак-Клейланда.

Серед змістовних теорій мотивації найбільшого визначення набула **теорія ієрархії потреб**, запропонована **А.Маслоу**. Згідно з А.Маслоу, поведінка людини мотивується п'ятьма групами потреб, які, в свою чергу, поділяються на первинні та вторинні. До *первинних* відносяться фізіологічні потреби та потреби у безпеці; до *вторинних* — соціальні потреби, потреби в повазі, потреби самовиявлення.

Фізіологічні потреби — необхідні для виживання: їжа, вода, житло, відпочинок, сон та ін.

Потреби в безпеці і впевненості у майбутньому — захист від несприятливих впливів зовнішнього середовища і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому. Проявом цих потреб можуть бути пошук надійної роботи, страхування життя, майна та ін.

Соціальні потреби — це відчуття належності до будь-кого або будь-чого (груп, колективу, соціального прошарку, важливої справи), взаємодії і підтримки відчуття, що тебе розуміють і сприймають.

Потреби в повазі — самоповага особистих досягнень, повага з боку оточуючих, визнання, слава, влада.

Потреби самовиявлення полягають у реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості.

А.Маслоу стверджував, що як тільки людина відчує, що вона задовольнила свої основні потреби, наприклад, у їжі, житлі (за рахунок заробітної плати), вона піднімається вище в розумінні задоволення нових потреб.

Задоволені потреби не служать більше мотивацією для прикладання більших зусиль до праці. Незадоволені потреби, навпаки, створюють напружений стан, який можна зняти задоволенням цих потреб.

Оскільки розвиток людини як особистості ніколи не припиняється, остання потреба ніколи не може бути повністю задоволеною. Тому й процес мотивації поведінки працівника через потреби не має кінця. Так, людина, яка відчуває голод, спочатку прагне знайти їжу, а вже потім будуватиме житло. Живучи в безпеці, людина спонукатиметься до діяльності потребою в соціальних контактах, а потім почне прагнути поваги оточуючих. Тільки потім поведінка людини визначатиметься потребою самовиявлення.

Практичне використання ієрархії потреб А.Маслоу пов'язане з визначенням менеджером тієї потреби, якою в певний момент керується працівник.

Згідно з цим, менеджер може вибрати певний мотивуючий вплив на конкретного працівника.

Разом з тим теорія А.Маслоу має певні недоліки. Насамперед, ієрархія потреб слабо враховує індивідуальність людей. Для однієї людини найважливішою може бути потреба у самовиявленні, для другої — у повазі, а для третьої — в безпеці.

Крім того, потреби не задовольняються дискретно. Так, задовольняючи фізіологічну потребу, людина водночас потребує соціальних контактів, поваги тощо.

«**Теорія Х/У**» **Мак-Грегора** ґрунтується на використанні дуалістичного портрету людини, яку відображали або позитивною або негативною (добрий — злий) чи песимістично-оптимістичною (щодо динаміки її розвитку). Найбільш видатним представником дуалістичного зображення людини в межах сучасної теорії менеджменту є Мак-Грегор, який за допомогою пари протилежностей (теорій «Х» і «У») доступно описав два портрети людини, які екстремально відрізняються один від одного.

Мак-Грегор виходив насамперед з того, що будь-яке управлінське рішення спирається на ряд гіпотез про природу людей і про відносини між ними.

**Портрет людини Х («Теорія Х»)** характеризується тим, що людина має природжену огиду до праці і намагається будь-яким способом уникнути її. Тому більшість людей необхідно контролювати, скеровувати і загрозою покарання примушувати робити свій внесок у досягнення цілей організації. Така людина охоче дозволяє собою управляти, уникає відповідальності, не має прагнення до наживи і передусім бажає безпеки.

**Портрет людини У («Теорія У»)**. За своєю природою ця людина не має огиди до праці, навпаки, праця для неї є джерелом задоволення. Якщо людина повністю поділяє цілі організації, то тоді не потрібен сторонній контроль; розвивається самоконтроль і власна ініціатива. Для такого працівника найбільш важливим стимулом до праці є задоволення потреби в повазі і прагнення до самовиявлення, успіху.

Таким чином, менеджер, склавши портрети своїх підлеглих, може планувати застосування відповідних методів мотивації їх праці.

Сутність **двофакторної теорії мотивації Ф.Герцберга** полягає у виділенні двох категорій, яким він дав назву «гігієнічні фактори» і «мотивація».

Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота, а мотивації — з характером і сутністю роботи.

Гігієнічні фактори — умови роботи, заробіток, політика фірми і адміністрації, міжособисті відносини з керівником, колегами, підлеглими,

рівень безпосереднього контролю за роботою; мотивація можливості творчого та ділового зростання, висока міра відповідальності, визначення та схвалення результатів роботи, просування по службі, успіх.

Згідно з цією теорією, при відсутності або недостатності гігієнічних факторів у працівника виникає незадоволення роботою. Відсутність же мотивації до цього не призводить. Але наявність їх викликає задоволення і мотивує працівників до підвищення ефективності роботи.

Якщо, наприклад, міжособисті відносини з менеджером незадовільні, це, безумовно, зменшує потяг його підлеглого до праці.

**Теорія мотивації продуктивності Мак-Клейланда** ґрунтується на тому, що він з широкого спектру потреб виокремив три найбільш значущі для пояснення поведінки людини:

- 1) прагнення до досягнень;
- 2) соціальні прагнення;
- 3) прагнення до влади.

При цьому основну увагу Мак-Клейланд приділяв прагненню до досягнень і на цьому побудував теорію мотивації праці (досягнень). Під прагненням до досягнень слід розуміти досить стабільну здатність прагнути досягнень і успіхів.

Мак-Клейланд глибоко вивчив, чому саме в людей з більш-менш чітко вираженими трьома основними потребами мотивація до досягнень виявляється по-різному: в одних сильніше, ніж в інших), і за яких умов можна посилити мотивацію до досягнень. На основі проведеного дослідження Мак-Клейланд відмітив у цих працівників такі характерні риси:

- 1) вони надають перевагу завданням середнього ступеня складності, але таким із них, які відрізняються новизною змісту та творчого підходу;
- 2) вони йдуть на добре продуманий ризик;
- 3) вони відчувають велике задоволення від самої праці (внутрішня мотивація), гроші для них мають значення тільки як індикатор оцінки досягнень;
- 4) вони потребують безпосереднього зворотного зв'язку, частих оцінок (власних і сторонніх) результатів праці;
- 5) вони віддають перевагу таким ситуаціям у роботі, коли вони можуть самостійно працювати і приймати рішення;

б) вони концентруються на праці (завданні) і менше — на співробітниках.

Мотивація досягнень є для Мак-Клейланда передумовою успішної діяльності менеджера.

Для менеджерів характерна більш висока мотивація до досягнень, ніж для інших професійних груп з відповідною освітою. Менеджери, які досягли більших успіхів, мають і вищу мотивацію до досягнень, ніж ті, які таких успіхів не досягли.

### 12.3. Процесуальні теорії мотивації

До процесуальних теорій мотивації відносяться: теорія очікувань Врума, теорія справедливості і комплексна процесійна теорія Портера–Лоумера.

Процесуальні теорії мотивації враховують індивідуальну поведінку людей.

*Теорія очікувань Врума* ґрунтується на підході до проблеми під кутом зору «шлях–ціль» і являє собою орієнтовану на психологію теорію рішень, яка походить з того, що людина обирає таку альтернативу, яка максимально відповідає очікуваній нею користі з її суто суб'єктивного погляду.

Теорія «шлях–ціль» виникла з емпіричних досліджень, згідно з якими праця, виконувана працівником (шлях), тільки тоді може бути визнаною, коли при цьому досягається бажана ціль.

Щодо аналізу мотивації до праці теорія очікувань розглядає такі взаємозв'язки:

1. Взаємозв'язок між витратами праці та її результатами. Наявність такого взаємозв'язку сприяє мотивації результатами.

2. Взаємозв'язок між результатами діяльності і винагородою за неї. Цей взаємозв'язок передбачає очікування певної винагороди за досягнуті результати. Відсутність взаємозв'язку між результатами і винагородою демотивує працівників.

3. Валентність або цінність винагороди — це передбачення міри відносного задоволення, що відчуває працівник, який дістав певну винагороду.

Оскільки потреби в людей різні, відрізняються і їх побажання щодо винагород. Так, винагорода, яка цінна для одного працівника,

може не мати ніякої цінності для іншого. Наприклад, за виконану роботу менеджер може отримати добавку до окладу, в той час, коли він розраховував на просування по службі або на більшу повагу і визнання його заслуг.

Керівникам організацій важливо забезпечити наявність розглянутих взаємозв'язків для здійснення ефективної мотивації працівників.

*Теорія справедливості* ґрунтується на тому, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння свідчить про дисбаланс або несправедливість, тобто людина вважає, що її колега одержав за таку саму роботу більшу винагороду, то в неї виникає психологічне напруження, вона відчуває себе скривдженою. Це напруження необхідно зняти, тобто встановити справедливість.

Основний висновок з теорії справедливості полягає в тому, що поки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їх віддача в роботі буде низькою.

Згідно з *комплексною теорією Портера–Лоумера*, результати, які досягнуті працівником, залежать від трьох змінних:

- 1) рівня витрачених зусиль;
- 2) здібностей і характерних особливостей працівника;
- 3) усвідомлення та оцінювання працівником своєї ролі в процесі праці.

Основний висновок з комплексної теорії Портера–Лоумера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення нею, а задоволені працівники працюють краще.

Розглянуті теорії мотивації можуть застосовуватися при побудові будь-яких прикладних мотиваційних систем. Але слід урахувати те, що використання тих чи інших теорій або їх елементів визначається станом внутрішнього і зовнішнього середовища організації, особливостями груп працівників, рівнем їх підготовки тощо.

У процесі стимулювання праці доцільно враховувати всі змістовні та процесуальні теорії, віддаючи перевагу тим теоріям, які найбільше задовольняють ті чи інші потреби працівників.

## 12.4. Методи та система мотивації праці

В умовах ринкових відносин на рівні підприємств незалежно від форм власності застосовуються такі методи мотивації праці:

1. **Економічні грошові**, які передбачають безпосередню виплату чи доплату грошей працівникам (премії за раціоналізацію, відрядна оплата, почасова оплата, участь у прибутках, оплата навчання та відпочинку, пільгове харчування, доплата за стаж, пільгове користування житлом, транспорт та ін.).

2. **Економічні негрошові** (збагачення змісту праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості трудового життя, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні тощо).

Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах. Основні з них:

- надання рівних можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результатів праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визначення особистого внеску працівника в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів від підвищення продуктивності;
- гарантія зайнятості для тих працівників, що беруть участь у реалізації конкретних схем підвищення продуктивності праці;
- створення відповідних умов щодо захисту здоров'я, безпеки праці та благополуччя всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, передбачення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримання в колективі атмосфери довіри, зацікавленості у реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками тощо.

Дотримання менеджерами підприємств вимог системи мотивації до праці, спонукає працівників до активної діяльності для досягнення поставленої мети.



## **12.5. Заходи щодо забезпечення власної мотивації до життя і роботи**

Щоб забезпечити власну мотивацію до життя й роботи, слід взяти у свої руки використання власного часу, знайти в цьому питанні правильний підхід і проявити наполегливість. Це можна зробити тільки самому. Для цього потрібно:

- Намагатися резервувати собі досить часу для досягнення ключових кінцевих цілей. Не слід намагатися робити усе самому, не потрібно робити спішну роботу, а тільки найважливішу з погляду кінцевих цілей.

- Підтримувати найбільш важливі з погляду кінцевих результатів організаційні і людські контакти.

- Сім'я — це головна одиниця суспільства. Не можна квапитися під час спілкування з членами сім'ї. Необхідно зрозуміти це вже спочатку трудового життя, а не в середньому віці, коли найчастіше це вже занадто пізно. Ми одержуємо значну частину мотивації до життя від сім'ї, відповідно, зможемо віддатися більше роботі.

- Потрібно мати друзів як на роботі, так і поза нею. Турботи вимагає не тільки машина, а й дружні стосунки, і вони набагато важливіші. Людські взаємовідносини потрібно оберігати, оскільки автоматично вони не зберігаються. Гарні людські взаємовідносини внесуть багато чого в зміст і вмотивованість життя. Завжди знайдеться час для друзів, якщо правильно оцінити значення дружніх стосунків.

- Потрібно вчасно зайняти чітку, обдуману позицію щодо головних життєвих проблем і цінностей. Багато хто з нас тільки в середньому віці зупиняється, щоб з'ясувати, що ж ми дійсно цінуємо і чого хочемо від життя. Яке наше відношення до релігії, політики? Яке значення має наше ставлення до головних питань нашої життєвої позиції?

Для забезпечення власної мотивації до роботи потрібно дотримуватись таких рекомендацій:

- Потрібно подбати про те, щоб бути добре відпочившим, бадьорим і діяльним.

- Відноситися позитивно до роботи і життя. Організувати на робочому місці гурток «люби понеділок», оскільки понеділок — це дуже важкий день тижня.

- За допомогою цікавих захоплень можна зробити власну мотивацію більш багатобічною і підтримувати щиросердну бадьорість. Активно розвивати себе, зміцнюючи і використовуючи свої сильні сторони і виправляючи свої вади, з котрими дійсно потрібно щось робити. Подбати про те, щоб був особистий план розвитку на один рік і на 2–3 роки.

- Зробити більш приємним своє оточення на роботі.

- Подбати про те, щоб не робити одну й ту саму роботу, що повторюється занадто довго. Постаратися, щоб робота істотно змінювалася з інтервалом у 5–7 років. Це можливо, якщо зайняти в цьому питанні правильну позицію.

- Визначити для себе на найближчі роки на основі власних потреб різні альтернативні варіанти просування по службі як у своєму трудовому колективі, так і поза ним. Визначити заходи, за допомогою яких здійснення альтернативного варіанта кар'єри буде найбільше ймовірним, і скласти тимчасовий план здійснення заходів. Якщо це можливо, обговорити питання з начальником і колегами. Однак головну відповідальність за розвиток кар'єри з метою зберігання мотивації до роботи потрібно нести самому.

- Винагороджувати себе за гарні досягнення в роботі і вимагати винагороди з боку трудового колективу. Винагорода не завжди повинна виражатися в грошах. Значною мотивуючою винагородою може бути можливість самостійно розподіляти час, свідомо уникаючи стресових ситуацій.

Отже, ми самі відповідаємо за своє життя і мотивацію до роботи. Чим швидше ми сприймемо таку точку зору, тим швидше почнемо здійснювати правильні заходи.

## 13. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 13.1. Сутність, види та основні завдання контролю.
- 13.2. Процес контролю та його зміст.
- 13.3. Шляхи підвищення ефективності контролю.

### 13.1. Сутність, види та основні завдання контролю

*Контроль* — одна з функцій управління, без якої не можуть бути повною мірою реалізовані всі інші функції.

За допомогою контролю забезпечується правильна оцінка реальної ситуації і створюються передумови нормальної діяльності організації.

Контроль виступає одним із головних інструментів опрацювання політики і прийняття рішень, які забезпечують ефективне функціонування організації і досягнення нею намічених цілей як у довгостроковій перспективі, так і в питаннях оперативного керівництва.

Слово «контроль», як і слово «влада», породжує насамперед негативні емоції. Для багатьох людей контроль означає обмеження, примушення, відсутність самостійності — словом все те, що прямо протилежне нашим уявленням про свободу особи. Саме через це контроль належить до функцій управління, сутність яких трактується неправильно.

Контроль забезпечує досягнення організацією своїх цілей. Цей процес складається з установлення стандартів, вимірів фактично досягнутих результатів і проведення коригувань у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від установлених стандартів.

Керівники розпочинають здійснювати функцію контролю з того самого моменту, коли організація сформулювала місію, цілі та завдання для їх досягнення. Контроль є невід'ємним елементом самої суті будь-якої організації, бо ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати у відриві від контролю.

Основним завданням контролю у підприємствах є процес забезпечення досягнення цілей і місії організації. Необхідність контролю як функції менеджменту визначають такі фактори:

- небезпека виникнення кризових ситуацій. Помилки і проблеми, які виникають усередині організації, переплітаються, якщо їх своєчасно не виправити з помилками в оцінці майбутніх умов навколишнього середовища і поведінки людей.
- доцільність підтримки успіху організації. Порівнявши реально досягнуті результати з запланованими, керівництво організації отримує можливість визначити, де організація досягла успіху, а де потерпіла невдачу.

Визначаючи успіхи і невдачі організації та їх причини, керівництво має можливість досить швидко адаптувати організацію до динамічних вимог зовнішнього середовища і забезпечити найбільш високі темпи просування її до намічених цілей.

Необхідність контролю також викликана жорстокою боротьбою за ринки збуту товарів, тиском з боку конкурентів тощо.

Об'єктами контролю є відповідні працівники, а здійснюють контроль їх безпосередні керівники.

Метою контролю, згідно з Месконом, Альбертом та Хедури, є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваням, а тому види контролю відрізняються за часом його здійснення в процесі управління організацією.

Розрізняють три види контролю: *попередній*, *поточний* і *заключний*.

**Попередній контроль**, або контроль, що передує здійсненню дій, реалізується розробкою і використанням правил, процедур, інструкцій. На підприємствах використовують попередній контроль людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Щодо людських ресурсів, попередній контроль передбачає аналіз ділових і особистих якостей, необхідних для виконання тих або інших посадових обов'язків. Цього досягають складанням кваліфікаційної характеристики, якої слід додержуватись при доборі кадрів на конкретну посаду.

Попередній контроль матеріальних ресурсів полягає в розробці стандартів якості сировини і товарів та перевірці відповідності їх на потрібному рівні.

З метою здійснення попереднього контролю фінансових ресурсів розробляють бюджет (кошторис), де визначають граничні значення витрат, щоб запобігти нераціональному їх використанню.

**Поточний контроль** здійснюють безпосередньо під час виконання робіт. Поточний контроль ґрунтується на оцінюванні фактичних результатів уже після виконання роботи, потребує механізму зворотного зв'язку і дає змогу виявляти можливі відхилення результатів праці від поставлених цілей, а в разі потреби вносити корективи до дій працівників.

**Заключний контроль** — це контроль, при якому зворотний зв'язок використовують після виконання роботи. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими матиме справу організація, а також для забезпечення мотивації працівників.

### 13.2. Процес контролю та його зміст

Процес контролю включає *три етапи*:

- розробку стандартів і критеріїв;
- зіставлення їх з реальними результатами діяльності організації;
- здійснення необхідних коригувальних дій.

На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів. Етапи процесу контролю наведені на рис. 13.1.

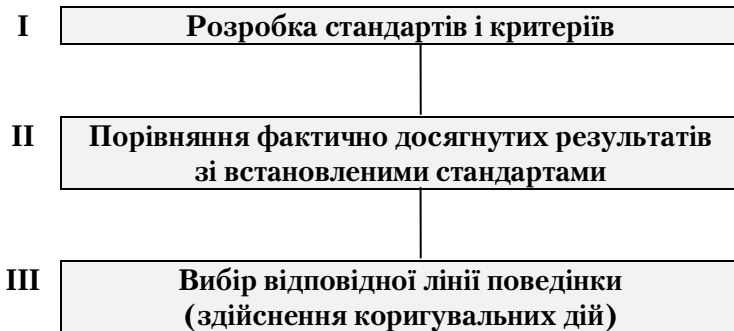


Рис. 13.1. Етапи процесу контролю

*Стандарти* розробляють на основі цілей організації, сформульованих у процесі стратегічного планування. Вони характеризуються існуванням часового періоду, протягом якого має бути виконана робота, і конкретного критерію (показника), відносно якого можна оцінити стан виконання роботи.

Подібні показники дають змогу керівництву зіставити реально виконану роботу із запланованою і дати відповідь на питання, що слід зробити, щоб досягти запланованих цілей, і що залишилося невиконаним.

**Другий етап процесу контролю** полягає в порівнюванні фактично досягнутих результатів із встановленими стандартами. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають встановленим стандартам, а також, наскільки прийнятні або відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів.

Невеликі (припустимі) відхилення суттєво не впливають на діяльність підприємства. Тому менеджер має визначити неприпустимі відхилення від стандартів.

**Третій етап процесу контролю** передбачає ситуацію, коли менеджер повинен вибрати одну з трьох ліній поведінки — нічого не розпочинати, усунути відхилення, переглянути стандарт.

Якщо порівняння фактичних результатів зі стандартами свідчить про те, що встановлені цілі досягаються або фактичні параметри функціонування системи не перевищують припустимих відхилень, ніяких заходів не вживають.

Якщо відхилення перевищують припустимі, їх потрібно усунути. У випадках, коли відхилення пов'язані з нереалістичністю цілей і стандартів, останні підлягають перегляду.

Рекомендації щодо поведінки для проведення ефективного контролю:

- **Встановлюйте двостороннє спілкування.** Люди повинні знати, що стандарти, які використовуються для оцінювання їхньої діяльності, дійсно достатньо повно і об'єктивно відображають їх роботу. Якщо в підлеглому виникають якісь проблеми із системою контролю, то в нього повинна бути можливість відкрито обговорити їх, не боячись, що керівництво ображатиметься на це.

- **Уникайте надмірного контролю.** Керівництво не повинне переважувати своїх підлеглих численними формами контролю, оскільки вони будуть поглинати всю їхню увагу.

- **Встановлюйте жорсткі, але такі, яких можна досягти, стандарти.** Чіткий і ясний стандарт створює мотивацію вже тим, що точно говорить працівникам, чого чекає від них організація, але ці цілі повинні бути реальними.

- **Винагороджуйте за досягнення стандарту.** Це буде мотивувати співробітників на повну самовіддачу на користь організації.

### **13.3. Шляхи підвищення ефективності контролю**

Здійснюючи контроль, менеджери повинні пам'ятати, що багато працівників сприймають цю функцію негативно, оскільки побоюються критики та стягнень за виявлені помилки в їх діяльності. Тому слід знати про те, що під впливом контролю можливі такі види поведінки людей:

- а) поведінка, при якій люди будуть найліпше працювати над тим, що потрапляє під контроль, тобто є його предметом;

- б) поведінка, яка може сприяти передачі працівниками неправдивої або неточної інформації;

- в) поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації тощо.

Тому розробляючи процедури контролю, менеджери повинні враховувати поведінку персоналу організації.

Контроль як інструмент управління має стимулювати продуктивність праці, розвиток персоналу організації та об'єднання його для подолання недоліків на шляху досягнення поставленої мети.

Для того щоб контроль міг якісно виконувати своє завдання, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен:

- 1) відображати пріоритети організації відповідно до стратегічної спрямованості її діяльності. Контроль має відбивати стратегічні цілі організації;

- 2) орієнтуватися на досягнення конкретних кінцевих результатів. Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, визначити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб допомагати працівникам розв'язати завдання, які стоять перед організацією. У підсумку контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягає запланованих цілей і в змозі сформулювати нові цілі, які забезпечать її виживання в майбутньому;

3) відповідати тому виду діяльності, яка є основною для організації. Контроль має об'єктивно оцінювати те, що дійсно важливе. Так, на підприємствах контроль прибутку більш важливий, ніж контроль обсягу реалізації, оскільки товарообіг може збільшуватися і при низькій ефективності діяльності внаслідок зростання цін на товари та послуги;

4) забезпечувати своєчасність контролю. Своєчасність контролю полягає не в частоті чи швидкості його проведення, а в оптимальній періодичності;

5) відзначатися простотою. Прості методи контролю потребують менше зусиль і витрат, а головне — вони зрозумілі персоналу. Дуже складна система контролю неефективна, оскільки люди її не розуміють і не підтримують;

6) забезпечувати гнучкість застосування контрольних операцій. Контроль, як і плани, має бути досить гнучким і пристосовуватися до змін, які відбуваються в діяльності організації;

7) бути економічним, тобто ґрунтуватися на порівнянні витрат на контроль з його дієвістю.

Для того щоб контроль міг використовувати своє справжнє завдання, бути ефективним, він повинен мати такі властивості:

— Стратегічну спрямованість, тобто відображати загальні пріоритети організації і підтримувати їх.

— Орієнтацію на результати. Кінцева мета контролю полягає в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, щоб вирішити завдання, що стоять перед організацією.

— Відповідність справі, тобто об'єктивно вимірювати і оцінювати те, що дійсно важливо.

— Своєчасність контролю полягає не у високій швидкості або частоті проведення, а в часовому інтервалі між проведенням оцінок, який адекватно відповідає явищу, що контролюється.

— Гнучкість контролю та простота контролю. Надлишкова складність контролю веде до безпорядку.

— Економічність контролю. Будь-який контроль, який коштує більше ніж він дає для досягнення цілей, не покращує контроль над ситуацією, а спрямовує роботу по неправильному шляху, що є ще одним синонімом втрати контролю.



### **Інформаційно-управляючі системи в плануванні і контролі (ІУС)**

ІУС — це формальна система, яка поставляє керівникам інформацію, необхідну їм для прийняття рішень. Ефективна ІУС приймає до уваги відмінності між рівнями управління, сферами дії, а також зовнішніми обставинами і дає кожному керівникові інформацію тільки того типу і якості, яка йому необхідна.

Основними етапами створення ІУС є аналіз системи прийняття рішень, проектування системи оброблення інформації, а також створення системи управляючих впливів і її контроль.

Для підвищення ефективності ІУС необхідно залучити користувачів до процесу створення системи, проводити навчання користувачів, концентрувати увагу лише на потрібній інформації, забезпечувати високі економічні показники роботи системи, утримувати необхідний штат технічних працівників для її обслуговування, проводити тестування ІУС, а також модернізувати її у відповідності з виникаючими змінами.

Вітчизняний та зарубіжний досвід показує, що суттєвому підвищенню ефективності контролю, особливо у великих організаціях, сприяє створення інформаційно-управлінської системи контролю. Така система повинна видавати інформацію про минуле, теперішнє і майбутнє. Вона ґрунтується на широкому використанні комп'ютерної техніки та зорієнтована на користувача.

## 14. СИСТЕМА МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 14.1. Сутність, роль та класифікація методів менеджменту.
- 14.2. Економічні методи менеджменту та механізм їх застосування.
- 14.3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
- 14.4. Соціально-психологічні методи менеджменту.

### 14.1. Сутність, роль та класифікація методів менеджменту

**Методи менеджменту** — це сукупність засобів і прийомів впливу керуючого суб'єкта на об'єкт управління з метою досягнення місії організації та її цілей.

Після того, як встановлено цілі управління підприємством, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи їх досягнення. Методи являють собою важливий елемент процесу управління. Наявність прогресивних методів управління та вміння їх використання є передумовою ефективності управління і вдосконалення господарських (комерційних) зв'язків.

**Методи управління** покликані забезпечити високу ефективність діяльності організації, її злагоджену роботу, сприяти мобілізації творчої активності кожного її члена.

Цим методи менеджменту відрізняються від усіх інших технічних та технологічних методів, які використовуються в ході вирішення комплексних господарських (комерційних) завдань.

Розрізняють методи управління і методи процесу управління. **Методи процесу управління** задають способи виконання окремих операцій, процедур, робіт, які створюють процес управління, включаючи правила визначення місії та цілей, методи розробки і оптимізації управлінських рішень, організаційно-практичну роботу по їх реалізації. До них відносять також методи виконання окремих функцій: планування, організації, мотивації, контролю тощо.

На відміну від методів процесу управління, за допомогою яких виконуються лише окремі роботи, методи управління характеризують закінчений акт впливу суб'єкту на об'єкт управління.

Як показує досвід, найбільше значення має класифікація методів менеджменту на основі об'єктивних закономірностей, які притаманні суспільному виробництву з урахуванням специфіки відносин, що складаються в процесі сумісної праці.

Згідно цієї ознаки, виділяють економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи менеджменту.

Сукупність усіх груп методів є системою методів управління.

Усі методи менеджменту взаємопов'язані між собою, і їх поділ на групи досить умовний.

## **14.2. Економічні методи менеджменту та механізм застосування їх**

**Економічні методи менеджменту** — це сукупність засобів впливу, шляхом створення економічних умов, які спонукають працівників організації діяти в потрібному напрямі і добиватися вирішення поставлених завдань.

В умовах ринкових відносин серед основних економічних засобів впливу на організацію виділяють: господарський (комерційний) розрахунок, фінансування, кредитування, оподаткування, регулювання цін, матеріальне стимулювання праці персоналу.

**Господарський (комерційний) розрахунок** ґрунтується на загальних принципах ринкової економіки: максимальній свободі економічних суб'єктів; повній їх відповідальності за підсумки господарської (комерційної) діяльності; конкуренції виробників товарів та послуг; вільному ціноутворенню; відмови держави від прямої участі у господарській (комерційній) діяльності ринкових суб'єктів; соціальної ефективності бізнесу для всіх громадян.

В Україні застосовуються дві форми господарського (комерційного) розрахунку: *повний* і *внутрішній*.

На *повному* господарському (комерційному) розрахунку перебувають організації з правами юридичних осіб, які мають самостійний баланс, бухгалтерську і статистичну звітність, створюють і витрачають фонди стимулювання працівників, відкривають рахунки в банках, володіють правом незалежності щодо господарської (комерційної) діяльності (укладання угод, контрактів, договорів, з будь-якою юридичною особою як суб'єктом ринкового господарювання).

Повний господарський (комерційний) розрахунок як метод менеджменту застосовуються на підприємствах усіх форм власності: державної, колективної (кооперативної), приватної.

На засадах внутрішнього господарського (комерційного) розрахунку працюють підприємства, що є відносно самостійні у вирішенні питань виробничо-господарської, торговельної діяльності: середні та дрібні одиниці підприємств.

Вони ведуть облік своїх витрат та результатів, складають бухгалтерський баланс (або спрощені розрахунки, подібні бухгалтерському балансу) та створюють фонди матеріального стимулювання. Взаємовідносини з підприємствами, часткою яких вони є, ґрунтуються на системі договорів, що містять взаємні зобов'язання.

Слід зазначити, що господарський (комерційний) розрахунок повністю не виключає регулюючого впливу на господарську діяльність суб'єктів господарювання з боку держави, або вищих щодо них управляючих систем. Таке регулювання здійснюється шляхом застосування системи економічних регуляторів господарської (комерційно) діяльності. Ці економічні регулятори поділяють на загальнодержавні, місцеві і внутрішньосистемні.

*До загальнодержавних регуляторів* господарської (комерційної) діяльності відносяться податки, кредити, регульовані ціни і тарифи, економічні пільги.

Серед економічних регуляторів господарської (комерційної) діяльності, що їх застосовує держава, перше місце посідають податки, збори та інші обов'язкові платежі.

Податки, збори та інші обов'язкові платежі, що справляються на території України, можна поділити на дві групи:

1. Загальнодержавні податки та інші обов'язкові платежі.
2. Місцеві податки, збори та інші обов'язкові платежі.

До першої групи відносяться:

- податки на додану вартість;
- акцизний збір;
- податок на прибуток підприємств (організацій);
- прибутковий податок з громадян;
- експортно-імпортне мито;
- державне мито;
- плата за землю;
- плата за забруднення навколишнього природного середовища;

- внески до Фонду для здійснення заходів щодо ліквідації наслідків Чорнобильської катастрофи та соціального захисту населення;
- внески на державне соціальне страхування;
- внески до Пенсійного фонду України;
- плата за патент на окремі види діяльності та ін.

До другої групи відносяться:

- готельний збір;
- збір за паркування автомобілів;
- ринковий збір;
- податок за рекламу;
- збір за право використання місцевої символіки;
- збір за проїзд в автотранспорті, що прямує за кордон по території прикордонних областей;
- збір за видачу дозволу на розміщення об'єктів торгівлі та ряд інших.

У свою чергу, податки поділяються на прямі та непрямі. До **прямих** належить податок на прибуток, на землю, на транспорт, на добавлену вартість та ін. **Непрямими** додатками є митний та акцизний збір. Мито стягується з товарів, які ввозять, вивозять, і транзитних, а також цінностей, що перевозять під контролем митного відомства.

*Акциз* як вид непрямого податку на товари масового споживання включається в ціну відповідного товару.

За допомогою податків держава регулює напрями діяльності суб'єктів господарювання, встановлюючи податки більш високого рівня на діяльність чи товари, які не мають важливого суспільного значення (наприклад, ігровий бізнес, тютюнові та горілчані вироби) і знижуючи податки в тих сферах, які потребують пріоритетного розвитку (виробництво товарів і послуг) або виконують особливу соціальну роль (наприклад, виробництво товарів для інвалідів).

Важливим регулятором господарської (комерційної) діяльності є *кредит*. Кредитування господарської (комерційної) діяльності в Україні здійснюється системою комерційних банків за рахунок власних коштів та одержаних кредитних ресурсів.

Національний банк України встановлює відсоткову ставку за кредитні ресурси, отже, визначає і основну частку відсоткової ставки на кредити, надані підприємствам комерційними банками. Ос-

танні визначають розміри відсотків за кредит, виходячи з виплаченої Національному банку відсоткової ставки, швидкості обороту кредитних ресурсів, видів кредитів та ін.

Отже, банки цілеспрямовано впливають на господарську (комерційну) діяльність організації, ефективність їхньої діяльності.

Держава також використовує такий важіль економічного впливу на господарську (комерційну) діяльність, як *регульовані ціни*. Регулювання цін може здійснюватися встановленням верхніх меж цін на окремі товари, фіксованих (твердих) цін, граничних норм рентабельності виробництва та розмірів торгової націнки для різних ланок товаропросування.

Отже, ціни на деякі товари формуються не під впливом попиту і пропозиції, а залежно від способу і величини обмежень, накладених державою на складові елементи ціни. Цей важіль застосовується державою для соціального захисту окремих категорій населення (ціни на товари повсякденного вжитку), стимулювання чи дестимулювання виробництва деяких товарів (предмети розкошу). Аналогічний підхід застосовується державою при встановленні тарифів на послуги.

Досить ефективним регулятором господарської (комерційної) діяльності є також *економічні пільги*, які встановлюються державою щодо сплати податків, порядку розрахунків між бюджетом і підприємствами, між підприємствами різних галузей народного господарства та ін.

На господарську (комерційну) діяльність впливають також місце знаходження виробничих, торгових та інших підприємств та ступінь розвитку інфраструктури в місцях їх діяльності. Місцеві органи влади використовують ряд економічних регуляторів для того, щоб підприємства, які перебувають у вигідніших умовах порівняно з іншими, частину надприбутків перераховували в місцеві бюджети.

До місцевих регуляторів відносять рентні платежі, місцеві податки і збори.

Регулювання господарської (комерційної) діяльності конкретних господарюючих суб'єктів здійснюється державою та уповноваженими нею органами. Крім того, регулювання діяльності підприємств, які є складовими частинами певної господарської системи, здійснюється цією системою.

**Внутрішньосистемними регуляторами** господарської (комерційної) діяльності підвідомчих підприємств є централізоване створення фондів (капітальних вкладень, підготовки кадрів, резервного страхування, розвитку науки і техніки тощо). Нормативи відрахувань у ці фонди встановлюються вищим органом управління конкретної бізнесової системи.

Комплекс **економічних регуляторів** господарської (комерційної) діяльності підприємств повинен бути гнучким, негайно реагувати на зміну економічної ситуації. Наразі застосовується досить багато цих регуляторів. Надалі, в умовах розвитку ринкових відносин та стабілізації всієї економіки України, кількість їх зменшиться, однак ринок не передбачає повної відмови від економічного регулювання господарських процесів.

Важливим економічним методом управління організаціями в ринкових умовах є матеріальне стимулювання праці їхнього персоналу.

Матеріальне стимулювання праці реалізується підприємствами всіх форм власності в основному через заробітну плату і преміювання.

Комплексне застосування економічних методів в управлінні підприємствами забезпечує їх ефективну діяльність.

### **14.3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту**

Навіть у найзлагодженішій організації неможливо детально та повністю запрограмувати всю діяльність керуючої і керованої підсистем. Крім цього, при швидкій зміні умов зовнішнього середовища, об'єктивно обов'язкові суттєві порушення зв'язків, пропорцій, погодженості й ритмічності в роботі організацій.

Методи організаційно-розпорядчого впливу забезпечують підтримку організованості в роботі та високої дисципліни праці, координацію трудових зусиль працівників шляхом адміністративного спонукання їх до дій, а також контроль за роботою як цілих організацій, так і окремих підрозділів та працівників.

Організаційно-розпорядчі методи, які ще називають адміністративними, спрямовані на використання таких мотиваторів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, в тому числі адміністративної.

Однак поняття «організаційно-розпорядчих методів управління» ширше, оскільки адміністративні методи ґрунтуються на застосуванні нормативних актів (постанов, наказів, інструкцій), а організаційно-розпорядчі методи охоплюють усю сутність організаційної складової механізму управління.

Характерними особливостями організаційно-розпорядчих методів є прямиий вплив на керований об'єкт, обов'язковий характер виконання вказівок, розпоряджень, наказів керівників для підлеглих, суворо визначена відповідальність за виконання (невиконання) вказівок і розпоряджень.

Організаційно-розпорядчі методи тісно пов'язані з економічними методами менеджменту, оскільки вони спрямовані на вирішення єдиних завдань щодо досягнення цілей господарської (комерційної) діяльності. Разом з тим організаційно-розпорядчі методи менеджменту відрізняються від економічних. Основою їх розмежування є механізм дії та форма прояву цих методів у процесі управління.

*Економічні методи менеджменту* ґрунтуються на врахуванні економічних інтересів людей та оптимальному їх поєднанні.

*Організаційно-розпорядчі методи менеджменту* ґрунтуються на таких індивідуальних та групових властивостях людей, як почуття обов'язку, відповідальності, дисципліни тощо.

Організаційно-розпорядчі методи менеджменту використовують у нерозривному зв'язку із *соціально-психологічними методами*. Сприйняття колективом адміністративних впливів залежить від його зрілості, від того, наскільки ці впливи доповнюються вирішенням соціальних завдань, враховують психологію людей, їх потреби.

Застосування організаційно-розпорядчих методів менеджменту передує економічним методам, оскільки для того, щоб використати останні, потрібно організаційно сформувати об'єкт управління та структуру управління.

У процесі функціонування господарської системи економічні методи реалізуються у формі організаційно-розпорядчого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління (через постанови, накази, розпорядження та ін.). Тісний зв'язок цих двох груп методів синтезує ефективний вплив управляючої підсистеми на керовану підсистему.

Усі організаційно-розпорядчі методи умовно поділяють на ***методи організаційного впливу і розпорядчого впливу***.



Одним із видів організаційного впливу є **організаційне регламентування**, яке полягає у встановленні основоположних правил, що регулюють створення і діяльність підприємств, підрозділів і посадових осіб. Організаційне регламентування здійснюється за допомогою таких нормативних актів управління, як статут, положення, посадова інструкція.

**Статут** є основним нормативним актом управління формальної організації незалежно від форм власності.

Статути розробляються засновниками організації, обговорюються на зборах колективу цієї організації і здаються в місцеві органи виконавчої влади для реєстрації і затвердження.

Тільки після державної реєстрації статуту організація може здійснювати господарську (комерційну) діяльність. У статуті організації обов'язково зазначають: найменування, адресу організації, її засновників, види діяльності, статутний фонд, форму власності і правову форму підприємництва, систему органів управління організацією, їх функції, повноваження, відповідальність, порядок призначення і звільнення з посади керівного складу організації, порядок припинення діяльності і ліквідації організації.

У статуті обов'язково визначаються цілі і завдання організації, повноваження керівника для здійснення господарської (комерційної) діяльності, завдяки чому дії керівника набувають легітимності.

До важливих нормативних актів управління організацією відносяться **Положення**, які розробляються засновниками організації з метою розмежування функцій, повноважень, прав і відповідальності в системі управління організацією, діяльності її структурних підрозділів і посадових осіб.

**Організаційне нормування** як метод впливу передбачає розробку різних нормативів, які використовуються в системі управління організацією, правил внутрішнього розпорядку, розмірів амортизаційних відрахунків, норм керованості, норм витрат електроенергії, сировини, норми тривалості робочого дня, термінів впровадження нової техніки, мінімальної норми оплати праці, норми чисельності працівників, виплати дивідендів акціонерам тощо. Нормативи розробляються як органами державної влади і управління, так і самою організацією.

**Організаційно-методичне інструкування** здійснюється через розробку і практичне використання інструктивних матеріалів, що визначають порядок і методи виконання управлінських робіт.

Організаційно-методичне інструктування — найбільш м'який спосіб організаційного впливу. Він полягає в ознайомленні з умовами роботи чи обставинами дорученої роботи, з'ясуванні питань, можливих ускладнень, пересторозі щодо можливих помилок, у порадах щодо якісного виконання певних видів робіт.

Інструктування може здійснюватися за допомогою документів, радіо, телефону, селектора, відеоконференцій, особистим контактом керівника з підлеглими тощо.

У практичній діяльності організацій найбільш розповсюдженими актами організаційно-методичного інструктування є посадові інструкції і правила.

**Посадова інструкція** визначає статус (місце) працівника в системі управління організацією, закріплює за ним певні види діяльності і надає повноваження, необхідні для виконання посадових обов'язків.

Правило вказує на те, що слід зробити в тій чи іншій ситуації. Воно розраховане на вирішення конкретного питання.

Розробка і використання посадових інструкцій і правил є важливими умовами ефективності і безпечної праці управлінського персоналу.

Для забезпечення ритмічної, узгодженої діяльності апарату управління недостатньо використовувати тільки методи організаційного впливу. Через те керівники організацій вдаються до **методів розпорядчого (адміністративного) впливу**.

На відміну від методів організаційного впливу, спрямованих переважно на формування системи управління, розпорядчі методи дають змогу оперативно вирішувати окремі питання. Основою розпорядчого впливу є порядок управління, розроблений в результаті актів організаційного впливу. Всі акти розпорядчого впливу, як правило, надходять суворо в одному напрямі: від вищих управлінських ланок до низових, від керівника до підлеглих.

Для розпорядчого впливу характерна нерегулярність його виникнення, оскільки відхилення в прийнятому порядку управління виникають раптово і їх складно передбачити наперед. У добре організованій системі ці відхилення зведені до мінімуму. Проте через різноманітні зовнішні і внутрішні причини інколи і в ній виникає потреба в застосуванні розпорядчого впливу.

Причинами таких відхилень у системі управління організації можуть бути: неритмічність завезення товарів у торгову мережу, в

технологічній системі — порушення технологічного процесу оптового та роздрібного продажу товарів, надходження від постачальників неякісних товарів, недодержання регламентів та режимів роботи; в системі організації праці — порушення трудової дисципліни, використання недосконалих систем матеріального стимулювання праці тощо; в економічній системі — невідповідність фактичних витрат обігу запланованим, недосконалість діючих систем планування та економічного стимулювання.

Методи розпорядчого впливу дають змогу запобігти відхиленню від планової програми господарювання, здійснити перехід системи до стану рівноваги, наприклад, впровадження більш досконалого порядку організації праці, планування, стимулювання та ін.

Залежно від змісту і рівня управління розпорядчий вплив може здійснюватися у формі постанов, наказів, розпоряджень, вказівок та резолюцій. Усе це — види впливу, а не документи.

Документи з аналогічними назвами — це лише зовнішній прояв розпорядчого впливу. Сам же розпорядчий вплив може бути за формою усним чи оформленим документально. Кожна з цих форм має свої переваги. Усна форма більш оперативна. Документальна форма сприяє кращому обліку і контролю виконання розпоряджень. Поєднання різних форм розпорядчої діяльності становить важливу складову діяльності керівника.

**Постанови** — це розпорядчі акти, які приймаються колегіальними органами підприємства (збори акціонерів, правління акціонерного товариства) і містять шляхи вирішення важливих питань, що стосуються всієї організації.

Основною формою розпорядчого впливу на підприємствах, якими керують керівники на засадах єдиноначальності, є накази.

**Наказ** — це письмова форма вирішення певного завдання чи ситуації з переліком конкретних шляхів, строків, порядку, відповідальних осіб і форм контролю.

Накази видаються тільки керівниками організацій, а в разі відсутності з поважних причин (хвороба, відрадження тощо) — їх заступниками.

Виконання наказу є обов'язковим, оскільки він виявляє волю лінійного керівника, який має право одноосібно приймати рішення.

Різновидом розпорядчого впливу є розпорядження, яке видається лінійним або функціональним керівником організації для вирі-

шення оперативних завдань чи ситуацій. Розпорядження, на відміну від наказу, може бути видано в письмовій чи усній формі. Розпорядження мають обмежений строк дії і стосуються вузького кола питань і виконавців.

Різновидом розпорядчого впливу є усна вказівка лінійного або функціонального керівника організації. Найчастіше цю форму впливу застосовують керівники низової ланки: керівники відділів, секцій, дільниць підприємств.

В управлінні також широко застосовується *резолуція*, яка являє собою конкретну вказівку виконавцю щодо здійснення тих чи інших дій, передбачених посадовою інструкцією чи іншим нормативним актом управління.

Резолуція накладається лінійним або функціональним керівником у лівому верхньому куті документа під кутом до його тексту.

Після тексту резолюції ставиться підпис керівника, число, місяць і рік.

Таким чином, розпорядний вплив реалізується в різноманітних формах. Різноманітність цих форм дає змогу успішно підтримувати стійкість системи управління до проблем, що виникають, і усувати відхилення від заданої програми в організаційній і виробничій діяльності системі підприємств.

## **14.4. Соціально-психологічні методи менеджменту**

### **14.4.1. Види соціально-психологічних методів**

Важливе місце в системі управління займають соціальні методи управління. Їх значення визначається суттєвою роллю соціальних факторів у функціонуванні і розвитку таких систем, як підприємство, галузь, народне господарство в цілому.

Здійснюючи виробництво, продаж продукції та надання послуг споживачам, ці системи одночасно відтворюють такі соціальні елементи: відношення до праці, систему соціально-культурних благ, естетичні уявлення, норми моралі і етики, громадську думку, правосвідомість та ін.

Крім цього, у сфері виробництва та споживання людина реально усвідомлює міру досяжності соціальних благ (умови праці,

оплачувана відпустка, організований відпочинок тощо) і міру соціальних свобод (право критики, право організувати власну справу, участь у вирішенні корінних питань виробництва та розподілу). Тому соціальний фактор — це один з могутніх внутрішніх резервів виробництва, торгівлі, надання послуг, оскільки соціальні відносини вплітаються в процес виробництва та реалізації.

Сфера застосування соціально-психологічних методів дуже широка. Вона включає регулювання міжгрупових і внутрішньогрупових відносин, управління груповою динамікою, управління окремими явищами і сторонами колективного життя. Залежно від завдань управління формуються групові ролі, цілі і основні групові характеристики: солідарність, згуртованість, інтеграція, підприємливість, груповий контроль, фактори організації та інші явища життєдіяльності колективу.

Необхідно враховувати загальний інтелектуальний рівень розвитку колективу, звернути увагу на такі фактори, як рівень занепокоєння, конфліктність, тон взаємовідносин, груповий настрій.

У теорії менеджменту існують різні види соціальних методів. Розглянемо найважливіші з них.

1. **Нормування та орієнтація** визначає та закріплює відносини в трудових колективах, між ними і окремими робітниками, забезпечуючи їх сприятливими умовами для досягнення поставлених цілей.

Соціальні норми відображають, з одного боку, вимоги, які колектив (суспільство) пред'являє своїм членам (суспільні, колективні, індивідуальні); при цьому має забезпечуватись їх максимальна узгодженість щодо вимог та інтересів.

Можна виділити три підгрупи норм:

а) **правові** (Закон про підприємство, правила внутрішнього розпорядку та ін.);

б) **моральні** — вони підтримуються авторитетом суспільної, громадської думки і обов'язку, власних переконань, відношенням до праці;

в) **суспільні** (неюрідичні) норми — вони формуються суспільством (громадськими організаціями). Це статут громадських організацій, положення про орендний колектив, положення про бригаду.

Соціальне нормування впливає на поведінку людей і колективи (групи) трьома основними способами: дозволом, приписом і заборонаю.

2. **Виховання** як спосіб соціального впливу є основним у діяльності суспільних організацій. Цей вплив проявляється у формуванні активної особистості.

3. **Соціальне регулювання** використовується для упорядкування соціальних відносин, взаємодії їх з іншими видами відносин шляхом виявлення, обліку і регулювання інтересів і цілей різних колективів, груп і особистостей.

До цих методів відносять розробку і реалізацію статутів суспільних організацій, договорів про творче співробітництво, встановлення порядку розподілу благ, черговості їх отримання.

4. **Активізація і новаторство.** Вони орієнтовані на виявлення, розвиток і підтримання в колективі прогресивних соціальних норм, інтересів, потреб. Серед них найбільше розповсюдження отримали обмін досвідом, гласність, соціальна справедливість та ін.

Соціальна активність здійснює вплив не тільки на господарську (комерційну) діяльність, а й на суспільно-політичну, організаційно-управлінську, освітню, культурно-естетичну, етичну, релігійну, політичну, сімейну, спортивну діяльність.

5. **Моральне стимулювання** використовується для заохочення трудової і соціальної активності колективів, груп, окремих працівників. У господарській (комерційній) діяльності стимулювання — це не тільки метод впливу, а й найважливіший елемент механізму управління.

6. **Соціальна спадковість** спрямована на розвиток у колективах найбільш прогресивних норм і традицій. До них відносяться: вшанування ветеранів праці, огляди, конкурси на кращого з професії тощо.

7. **Соціальна справедливість** забезпечує повагу до особистості, створення умов для її всебічного розвитку. Вона не сумісна з утриманським настроєм, зрівнялівкою, отриманням нетрудових доходів. Соціальна справедливість — це такий стан:

а) коли в суспільстві, зокрема на підприємствах, не обмежують без підстав прав працівників;

б) коли всі дотримуються установлених у суспільстві і на підприємствах діючих законів, не дивлячись на посади;

в) коли всі мають рівні можливості для отримання освіти, професії та зайняття підприємництвом тощо.

Це є основний перелік вимог для забезпечення соціальної справедливості.

#### 14.4.2. Характеристика психологічних методів і способів їх впливу

Праця формує особистість і в праці вона найбільше проявляється. Проявлення психіки людей у праці повинно підпорядковуватись потребам і цілям підприємства.

У трудовій діяльності працівник повинен робити не завжди те, що хоче, але завжди те, що потрібно для підприємства. Тому психологічні методи менеджменту покликані забезпечувати формування первинних трудових колективів відповідно індивідуальним здібностям їх членів, відповідно схильностям, інтересам і дотриманню психологічної сумісності працівників шляхом регулювання відносин між людьми, впливати на індивідуальну психологію окремих працівників.

Стосовно психологічних методів управління можливі різні способи впливу. Розрізняють прямі і непрямі методи впливу.

При **непрямих методах впливу** менеджер створює певну заплановану ситуацію, яка дозволяє одному працівникові або групі виконувати завдання в режимі повсякденної організації праці.

Непрямі методи мотивації розрізняють за:

1) *умовами праці* — це зовнішня привабливість, змінність, наявність елементів творчості, ритмічність у роботі;

2) *елементами системи управління*. Вона включає форми стимулювання, контролю, організаційні структури, положення, посадові інструкції та ін.

3) *особистісними, соціальними і соціально-психологічними факторами* (психологічний клімат, корпоративний дух, характер традицій).

При прямих видах мотивації використовують такі методи як:

а) *переконання* — аргументований активний вплив за допомогою логічних засобів із зняттям упереджень та інших психологічних бар'єрів;

б) *навіювання* — цілеспрямований вплив керівника на підлеглого шляхом зосередження впливу на його психіку за допомогою звернення до формальних актів, інструкцій тощо;

в) *наслідування* — вплив на працівника або групу особистим прикладом;

г) *залучення* — психологічний прийом, за допомогою якого всі працівники стають безпосередніми учасниками управлінського рішення та заходів щодо його реалізації;

д) *спонукання* — висловлення, яке підкреслює позитивні якості працівників, їх кваліфікацію і досвід, що виражають впевненість у надійному вирішенні поставлених завдань;

е) *примушування* — вплив, який зобов'язує виконувати надані доручення, які зумовлені виробничою необхідністю проти волі або бажання працівника. Важливим способом впливу при застосуванні психологічних методів управління є гуманізація праці, тобто зменшення негативного впливу виробничих факторів на людину. Це знижує втому, поліпшує настрій, що в кінцевому рахунку сприяє підвищенню продуктивності праці.

### 14.4.3. Способи соціально-психологічних досліджень

Соціальні служби підприємств (відділи персоналу) використовують такі способи соціально-психологічних досліджень:

1. **Спостереження.** Воно являє собою цілеспрямоване, систематизоване, безпосереднє сприймання і фіксування суспільного процесу, соціально-психологічних проявів окремої особистості, груп людей (колективів);

Розрізняють суцільне, вибіркове, включене і невключене спостереження.

*Суцільне спостереження* вивчає широко взятий процес (наприклад, розподіл праці по управлінню на підприємстві). *Вибіркове спостереження* вивчає будь-яке вузько окреслене питання, це, наприклад, вивчення функцій планування, мотивації. *Включене спостереження* полягає в тому, що до складу дослідників включаються спостерігач і досліджуваній. *Невключене спостереження* передбачає вивчення процесів (явищ) з боку досліджуваного. При цьому спостереження здійснюється одночасно з розвитком явища, яке вивчається.

Об'єктами спостереження можуть бути: виробнича, торговельна, соціальна, політична, духовна діяльність особистості, групи, колективу в цілому.

2. **Аналіз документів.** У документах містяться відомості про різні процеси, явища, результати діяльності. Документи бувають офіційні і неофіційні, письмові і статистичної звітності.

Головні вимоги щодо роботи з документами — їх надійність, достовірність, точність, правдивість.



3. **Експеримент** — це активне втручання в процес, який вивчається, перетворення умов його протікання. У результаті експерименту визначаються причини різних явищ. Потім одні умови можна ізолювати, інші виключити, треті посилити або послабити.

4. **Анкетування** являє собою розробку, заповнення і оброблення опитувальних листів. Анкети бувають *закриті* (коли слід на питання відповісти «так» чи «ні») і *відкриті* — (коли в анкеті допускаються відповіді у довільній формі).

5. **Отримання інтерв'ю** — це отримання інформації в процесі бесіди. Розрізняють формалізоване, фокусоване і вільне інтерв'ю. *Формальне інтерв'ю* базується на чіткій регламентації питань (опитувальних листів). *Фокусоване* передбачає збирання думок, оцінок з приводу конкретної ситуації, явища, його наслідків та причин. *Вільне інтерв'ю* проводиться без завчасно підготовлених опитувальних листів і планів бесід.

6. **Соціометрія**. Сутність її полягає в тому, що кожному працівникові, який обстежується, пропонують вибір партнерів для визначеного виду діяльності. Після оброблення даних отримують статистичний знімок внутрішніх відносин у колективі на визначений момент часу.

7. **Психологічні дослідження** проводяться, щоб установити міру сприйняття працівниками умов середовища, в якому здійснюється процес праці (температура, вологість повітря, провітрюваність приміщень, рівень шуму, вібрації, загазованості, пофарбування приміщень, монотонність праці, її інтенсивність, ритмічність тощо).

#### **14.4.4. Соціальне планування як ефективний психологічний метод управління**

Соціальне планування як метод управління реалізується через складання плану соціального розвитку організації (підприємства).

**Соціальний план** — це система заходів, спрямована на удосконалення соціально-демографічної структури трудового колективу та задоволення його матеріальних і духовних потреб.

План соціального розвитку, як правило, складається з чотирьох розділів:

1. Удосконалення соціальної та демографічної структури колективу.

2. Удосконалення умов праці, охорона її, підтримка та зміцнення здоров'я працівників.

3. Підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та побутово-культурних умов працівників.

4. Підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління.

У першому розділі **«Удосконалення соціальної та демографічної структури колективу»** містяться дані про планові зміни співвідношення між оперативними, інженерно-технічними працівниками та службовцями у зв'язку з кваліфікаційно-професійними змінами, скороченням застосування фізичної праці, механізацією і автоматизацією виробничо-господарських та управлінських процесів. У цьому розділі плануються також підвищення рівня загальної та професійної освіти, статево-вікові зміни складу працівників, заходи щодо управління рухом кадрів.

У другому розділі **«Удосконалення умов праці, охорона її, підтримка та зміцнення здоров'я працівників»** передбачаються усунення виробничих факторів, які становлять небезпеку для життя і здоров'я людей, призводять до нервово-психічних перевантажень, а також заходи щодо запобігання і зниження виробничого травматизму і захворювань, поліпшення медичного обслуговування.

Третій розділ плану соціального розвитку **«Підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових умов та побутово-культурних умов працівників»** охоплює заходи щодо удосконалення системи заробітної плати, матеріального та морального стимулювання.

Четвертий розділ плану **«Підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління»** містить заходи щодо зростання виробничої та соціальної активності членів колективу, економічного, правового, морального, етичного, естетичного й фізичного виховання і вдосконалення.

Соціальний план складається, як правило, на один рік, має бути обговорений і прийнятий на зборах трудового колективу. В соціальному плані обов'язково вказуються строки виконання та відповідальних осіб.

## 15. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- 15.1. Суть та особливості управлінських рішень.
- 15.2. Класифікація рішень.
- 15.3. Методи прийняття рішень.
- 15.4. Технологія прийняття управлінських рішень.
- 15.5. Причини прийняття невдалих рішень.

### 15.1. Суть та особливості управлінських рішень

За допомогою опрацювання і реалізації управлінських рішень керівники усіх рівнів здійснюють покладені на них функції.

**Рішення** — це основна форма управлінської діяльності, яка відбиває зміст праці керівника; це діяльність суб'єкта управління, спрямована на досягнення цілей, які поставлені перед керованою системою (об'єктом) — підприємством, його структурними підрозділами, працівниками; це одноразовий вплив керуючої системи на об'єкт управління, який містить формулювання цілей, дій та їхньої реалізації. Як правило, формулювання рішення містить констатуючу (інформація про стан вирішуваної проблеми) і результативну (розпорядження про дії) частини.

**Управлінське рішення** — це результат творчої діяльності менеджера організації, який дає можливість вирішувати її проблеми та забезпечувати досягнення поставленої мети. Саме рішення є нічим іншим, як директивним актом, який спрямовує, координує і стимулює колективну діяльність. Головний об'єкт його впливу — соціально-економічні відносини, процеси і явища, які виникають у виробництві.

**Рішення** — свідомий вибір того, як себе вести або мислити визначеним чином у даних обставинах.

**Управлінське рішення** — це результат конкретної діяльності менеджера. У цій своїй якості менеджер може істотно вплинути на ступінь досягнення цілей і завдань організації.

**Управлінське рішення** — це вибір альтернативи, що здійснює керівник у межах його посадових повноважень і компетенції; цей вибір спрямований на досягнення цілей організації.

У ширшому розумінні управлінське рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань.

**Прийняття рішення** — це фундамент управління, і найбільша частина часу в діяльності менеджерів пов'язана саме з цим процесом. На жаль, рішення не завжди приносять такі результати, як планувалося. Більшість успішних рішень є результатом процесу, що складається з таких етапів:

1. Ідентифікація проблеми.
2. Визначення цілі і критеріїв для вибору рішення.
3. Розробка альтернативи.
4. Аналіз і порівняння альтернатив.
5. Вибір кращої альтернативи.
6. Здійснення обраної альтернативи.

7. Контроль результатів, щоб переконатися в досягненні бажаних результатів.

Успіх чи невдача в прийнятті рішення часто залежать від того, наскільки добре здійснений кожний з етапів цього процесу.

*Ідентифікація проблеми* — центральна частина процесу. Якщо не виконати її ретельно, то інші етапи процесу можуть одержати неправильний напрям. Головна небезпека полягає в тому, що зусилля з вирішення проблеми можуть бути спрямовані скоріше на усунення симптомів прояву проблеми, а не на саму проблему. Отже, проблема залишиться і може проявитися пізніше.

Рішення повинно бути звернене на основу, причину проблеми, а не на симптоми її прояву.

Особа, що приймає рішення, повинна визначити критерії оцінки можливих вирішень проблеми. Найпоширеніші критерії: витрати, прибуток, дивіденди, збільшення продуктивності, ризик, імідж компанії, можливий вплив на попит тощо.

Здатність до успішного рішення проблеми часто залежить від того, наскільки успішно розроблені можливі альтернативи. У пошуку альтернатив завжди існує небезпека того, що одна або декілька потенційно кращих альтернатив будуть упущені. Отже, обране

оптимальне рішення може бути гіршим за дійсний оптимум. Зрозуміло, що існує межа числу можливих альтернатив.

Багато чого залежить від досвіду і творчих здібностей особи, що приймає рішення, та від характеру самої ситуації. Однак, як правило, зусилля, витрачені на ретельне виявлення можливих альтернатив, приносять велику користь для загального вирішення проблеми. Одна з альтернатив, що часто упускається з огляду (можливо, тому що вона здається занадто простою) — це нічого не робити (не починати).

Принадність бездіяльності полягає в тому, що не потрібно витрачати часу і зусиль (немає ніяких витрат ресурсів і часу в тому числі) і не потрібно ніяких нововведень.

Проте якщо можна чогось не робити, то краще не робити, оскільки вирішення проблеми на певному часовому етапі для людини, фірми, держави тощо може призвести до виникнення для них нових проблем, що також вимагатимуть вирішення в майбутньому. Або при розв'язанні «нашої» проблеми можуть виникнути проблеми, що потребують прийняття рішень у інших осіб, груп людей чи організацій. Знявши проблемну ситуацію для себе зараз, ми можемо створити собі проблемну ситуацію на майбутнє.

Для *аналізу і порівняння альтернатив* часто застосовують математичні або статистичні методи. Деякі з них ми розглянемо.

*Вибір найкращої альтернативи* залежить від цілей, що стоять перед особою, яка приймає рішення, і від критеріїв, що використовувалися для оцінювання альтернатив.

*Реалізація рішення* означає здійснення дій, визначених в обраній альтернативі.

Коли обрано альтернативу нічого не починати (за принципом: якщо можна чогось не робити — краще не робити), то для її здійснення не буде потрібно ніяких дій. Багато хто використовує цей підхід вимушено: на той час, коли менеджери нарешті схилиються до ухвалення рішення, просто вже пізно буде взагалі щось робити.

Ефективне прийняття рішення потребує перевірки результатів реалізації рішення, щоб переконатися в досягненні бажаного результату. Якщо бажаних результатів не отримано, то може бути необхідно повторити весь процес заново. Якщо аналіз ситуації виявить помилку у виконанні, помилку у розрахунках або неправильне вихідне припущення, то в цьому випадку можливо швидко випра-

вити становище. Процес прийняття рішення не завжди відбувається послідовно.

Часто доводиться повертатися назад і починати все спочатку, особливо під час розробки й аналізу альтернатив. Наприклад, якщо жодна з альтернатив не може дати бажаних результатів, повинні бути розроблені додаткові альтернативи. Якщо проблема була визначена недостатньо чітко, то потрібна додаткова робота на цій і всіх наступних стадіях процесу.

**Прийняття рішень** — це процес вибору курсу дій з двох або більше альтернатив.

Будь-якому вчинку індивіда чи дії колективу передують прийняте рішення. Рішення є універсальною формою поведінки як окремої особи, так і соціальних груп. Ця універсальність пояснюється свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності. Рішення проблем, великих і малих, складних і простих, важливих і дургорядних, становить сутність процесу управління.

Прийняття рішень — невід’ємна частина діяльності людини в будь-якій сфері: політичній, економічній, культурній, особистому житті тощо. Наслідки певних рішень можуть зачепити інтереси однієї людини, декількох персон, колективів, регіонів, суспільства в цілому. Прийняття рішень — це функція керівника будь-якого рівня в процесі управління.

Важливою рисою управлінського рішення є те, що воно приймається при наявності назрілої проблеми. У зв’язку з тим, що проблеми виникають при управлінні будь-яким об’єктом (підприємством, банком, державною установою тощо), функція прийняття рішень полягає в постійному вирішенні завдань у цьому процесі.

Це завдання спрямоване на визначення найкращого способу ефективного досягнення поставлених цілей, під якими розуміють ідеальне представлення бажаного стану об’єкта управління і результату діяльності. Сутність завдання ухвалення рішення полягає в розробці плану дій з вирішення проблем. Проблеми найчастіше виникають, якщо функціонування систем об’єкта і управління ним на даний час не відповідає досягненню намічених цілей, і функціонування системи не зможе забезпечити це в майбутньому. Проблема завжди залежить від певних умов, які ще називають ситуацією. Сукупність проблеми та умов її виникнення створюють проблемну ситуацію. Отже, проблемою, що потребує ухвалення рішення,

прийнято називати ситуацію, яка характеризується розбіжністю між необхідним і фактичним станом системи, що перешкоджає її розвитку, нормальному функціонуванню. Проблема може бути критичною, якщо дана ситуація загрожує самому існуванню об'єкта або системі управління ним. *Рішення* — це підхід до раціонального вибору з декількох варіантів.

*Управлінське рішення* — це вибір альтернативи, ліквідація проблемної ситуації, результат управлінської діяльності, елемент процесу управління. Сукупність взаємозалежних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських рішень забезпечує реалізацію управлінських завдань.

Прийняття рішень представляє функцію управління, що починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується обґрунтуванням і вибором рішення з її усунення.

*Управління* — циклічно повторюваний процес виконання певних видів діяльності, що одержали назву *функцій управління*. Їхній склад і зміст характеризують функціональну структуру процесу управління, яку можна представити у вигляді послідовності зміни етапів дій:

- збирання, оброблення, аналіз наявної інформації щодо стану управління системи;
- обґрунтування мети функціонування та розробка управлінського рішення;
- доведення рішення до виконавця;
- реалізація рішення та змін у системі.

Послідовність здійснення суб'єктом вище зазначених логічно взаємозалежних етапів являє собою *управлінський цикл*. У різних системах (технічних, соціально-економічних, політичних тощо) структура управлінських циклів різна, але центральне місце в кожній з них займає управлінське рішення. Етапи управлінського циклу спрямовані на підготовку обґрунтованого рішення та на його реалізацію.

Управлінські рішення залежать від визначених вимог, що забезпечують виконання поставлених завдань. До найважливіших вимог відносяться: наукова обґрунтованість, повноважність, директивність, гнучкість, точність, своєчасність, ефективність, економічність.

*Наукова обґрунтованість*. Рішення повинне формулювати об'єктивні закономірності розвитку об'єкта і системи його управління.

Кожне рішення необхідно приймати на основі достовірної інформації щодо управлінського об'єкта і навколишнього середовища.

*Повноважність.* Управлінське рішення повинне прийматися відповідним органом чи особою, що має право приймати дане рішення.

*Директивність* означає регламентовану націленість рішення.

*Точність.* Управлінське рішення повинне бути точним, щоб було краще виконавцям засвоїти його характер.

*Своєчасність.* Несвоєчасно прийняте рішення не тільки недостатньо ефективне, але й шкідливе.

*Ефективність* полягає в тому, щоб забезпечити досягнення намічених у рішенні цілей при оптимальних витратах усіх видів ресурсів (природних, трудових, матеріальних, фінансових).

## 15.2. Класифікація рішень

Під час класифікації рішень їхній вид визначається, виходячи з характеру завдань для прийняття рішень. Застосовують такі класифікації: визначеність інформації; особа, що приймає рішення; ступінь охоплення об'єкта управління; термін дії і характер цілей; завдання прийняття рішень; кількість цілей; частота прийняття рішень.

Визначеність інформації характеризується вірогідністю даних, що використовуються при ухваленні управлінського рішення. За цією ознакою виділяються групи рішень, прийнятих в умовах визначеності, ймовірної визначеності, невизначеності, ризиком конфлікту.

*Рішення, прийняті в умовах визначеності,* характеризуються наявністю повної й достовірної інформації щодо проблемної ситуації, мети, обмежень і наслідків реалізації рішень. У цій ситуації цілі та обмеження формально визначаються у вигляді цільових функцій і рівнянь. Функція переваги у випадку однієї мети збігається з цільовою функцією при безлічі цілей з функціональною залежністю цільових функцій. Рішення визначаються максимумом або мінімумом цільової функції. Це дозволяє змоделювати формальну математичну модель задачі прийняття рішень.

*Прийняття рішень за допомогою ймовірної визначеності* формується на підставі теорії статистичних рішень. У цьому випадку неповність та невірогідність інформації доповнюється розглядом



випадкових подій і процесів. Закономірності поведінки випадкових об'єктів описуються за допомогою ймовірних характеристик.

*Невизначеність* пов'язана з неповнотою і вірогідністю інформації, яка не дозволяє побудувати математичну модель задачі з визначення оптимального рішення. У цьому випадку основна роль у вирішенні задач з інформаційної невизначеності має належати особам, які приймають рішення щодо об'єкта управління.

Розрізняють такі рішення: *єдиноначальні*; *колегіальні*, які приймаються дорадчим органом (наприклад, радою директорів); *колективні*, які приймаються усім колективом (наприклад, зборами акціонерів).

*Залежно від міри охоплення об'єкта управління* виділяються такі управлінські рішення:

- *загальні*, що охоплюють весь об'єкт управління і торкаються всіх життєво важливих сторін його діяльності;
- *приватні*, що стосуються окремих сторін діяльності об'єкта управління;
- *локальні*, прийняті у відповідності до будь-якого окремого елемента об'єкта управління (наприклад, відділу, цеху тощо). Ці рішення не торкаються діяльності всієї системи об'єкта управління, однак для колективу тієї підсистеми, по відношенню до якої вони приймаються, мають характер загальних чи приватних рішень.

*За терміном дії і характером цілей* управлінські рішення поділяють на стратегічні, тактичні, оперативні.

*Стратегічні рішення* в основному стосуються корінних проблем підприємства. Вони приймаються в масштабі всього об'єкта управління і завжди розраховані на перспективні завдання, які пов'язані з тривалим відрізком часу.

*Тактичні рішення* забезпечують реалізацію стратегічних завдань. За часом вони зазвичай розраховані до одного року.

*Оперативні рішення* пов'язані зі здійсненням поточних завдань і цілей. За часом вони розраховані на період не більш одного місяця.

*За змістом завдань управлінського рішення* розрізняють економічні, організаційні, технічні і технологічні. Сфера їхньої діяльності обумовлює специфічні вимоги до прийнятого управлінського рішення.

*За кількістю цілей* рішення розрізняють одноцільові та багатоцільові. Наприклад, економіко-управлінські рішення на виробництві,

як правило, є багатоцільовими. При прийнятті таких рішень виникає проблема узгодження суперечливих цілей, що значно ускладнює процес прийняття рішень.

За критерієм «частота (повторюваність) прийняття рішень» виділяють одноразові (випадкові) та повторювальні (рутинні) рішення.

Рішення можна класифікувати і за іншими ознаками, наприклад, за числом рішень, що трапляються в процесі їхнього прийняття (статичні, динамічні); за організацією прийняття рішень (централізовані, децентралізовані); за способом мислення (дискусивні, обмірковані, інтуїтивні); у зв'язку з іншими рішеннями (автономні, що доповнюють один одного); за складністю ухвалення рішення (прості, складні за структурою).

Відома класифікація управлінських рішень з виділенням *організаційних, інтуїтивних і раціональних* рішень.

*Організаційні* — це рішення, які повинен вибрати керівник для виконання обов'язків, що обумовлюються посадою. Їхня мета — забезпечити рух до поставлених перед організацією завдань.

Організаційні рішення бувають на запрограмовані і незапрограмовані.

Для *запрограмованого* рішення існує обмежене число можливих альтернатив. Його вибір знаходиться в межах напрямів, заданих організацією.

*Незапрограмовані* рішення потребують нових ситуацій, вони споріднені з невідомими факторами. До їхнього числа відносяться цілі організації з поліпшення якості продукції, удосконалення структури управління тощо.

### 15.3. Методи прийняття рішень

До методів прийняття рішень відносять неформальні методи, колективні, методи багаторівневого анкетування, кількісні.

*Неформальні (евристичні) методи* прийняття рішень ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, що приймають управлінські рішення. Вони базуються на накопиченому досвіді та інтуїції менеджера. Їхня перевага полягає в тому, що рішення приймаються оперативно. Їхній недолік: вони не гарантують захисту від вибору помилкових рішень, тому що інтуїція може іноді підвести менеджера.

*Колективні методи* потребують прийняття рішень визначеним колом осіб, учасників даної процедури. Це тимчасовий колектив, що складається з керівників і виконавців, які можуть вирішувати поставлені завдання. Найбільш поширений метод колективної підготовки управлінських рішень — це «мозковий штурм» (групове генерування нових ідей і наступні прийняття рішень). Основна умова цього методу — створити сприятливу обстановку вільного генерування ідей. При цьому забороняється спростовувати, критикувати ідею, якою б, на перший погляд, фантастичною вона не була. Ідеї записуються, а потім аналізуються фахівцями.

*Метод багаторівневого анкетування* (метод Дельфі) полягає в тому, що після кожного туру дані анкетування допрацьовуються, й отримані результати повідомляються експертам із зазначеними оцінками. Перший тур анкетування проводиться без аргументації. У другому турі відмінна від інших відповідей повинна бути аргументована або ж експерт змінює оцінку. Після стабілізації оцінок опитування припиняється. Приймається рішення, запропоноване експертами чи скориговане учасниками анкетування.

В основі *кількісного методу* прийняття рішень лежить науково-практичний підхід, що пропонує вибір оптимальних рішень шляхом оброблення (за допомогою ЕОМ) великої кількості інформації. Розрізняють такі моделі, в основі яких лежать математичні функції: лінійне моделювання (лінійні залежності); динамічне програмування — дає можливість вводити додаткові змінні в процесі виконання завдань; імовірнісні та статистичні моделі — реалізуються в методах теорії масового обслуговування; теорія ігор — моделювання ситуацій, прийняття рішень, у яких враховуються розбіжності інтересів різних підрозділів підприємств; імітаційні моделі, що дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них тощо.

Для прийняття рішень найбільш ефективними вважаються такі методи:

1. *Самовирішення* — керівник на підставі наявної інформації вирішує проблему самостійно. Різновидом цього типу є інтуїтивне управлінське рішення і рішення, що ґрунтується на висновках.

2. *Метод «пошук інформації»*. Керівник, використовуючи цей метод, прагне одержати від підлеглих йому співробітників інформацію з проблеми, що його цікавить, але без пояснення якої мети.

3. *Метод «індивідуальна консультація»*. Керівник, використовуючи цей метод, пояснює спочатку проблему своїм співробітникам, які висловлюють свої точки зору і дають свої пропозиції, а потім сам приймає рішення.

4. *Метод «консультація групи»*. Керівник у даній ситуації ставить проблему перед групою співробітників, потім приймає рішення особисто, незалежно від того, чи збігається воно з пропозицією, висловленою групою.

Відома також японська (кільцева) система прийняття рішень. Її суть полягає в тому, що на розгляд виноситься проект нововведення. Його обговорюють особи за списком, складеним керівником. Кожен член групи розглядає запропоноване рішення і дає свої зауваження в письмовому вигляді. Потім проводиться нарада, на яку запрошуються ті фахівці, чиї думки керівникові не зовсім зрозумілі. Експерти пропонують свої рішення відповідно до індивідуальної переваги. Якщо рішення не збігаються, то виникає вектор переваги, який визначається за одним з таких принципів: більшості голосів; диктатора; Курно; Парето; Еджуорта; «Рингі».

*Принцип Курно* — застосовується тоді, коли пропонується кількість рішень, яке дорівнює кількості експертів. Необхідно знайти рішення, яке відповідало б вимозі індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного.

*Принцип Парето* — застосовується при прийнятті рішень, коли всі експерти мають єдину думку щодо розглянутої проблеми. Приймають те рішення, яке є оптимальним у досягненні загальної мети.

*Принцип Еджуорта* — застосовується в тому випадку, коли група експертів складається з декількох коаліцій, кожній з яких невідно змінювати своє рішення. У цьому випадку варто прийняти оптимальне рішення, не завдавши збитку один одному.

*Метод «Рингі»* — одержання згоди на рішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання. Ця процедура складається з декількох етапів:

- а) керівництво фірми разом із фахівцями висловлює загальний погляд на проблему, з якої необхідно прийняти рішення;
- б) передача проблеми нижчестоящим виконавцям;
- в) детальне узгодження за всіма пунктами проекту. Ліквідація розбіжностей, протилежних точок зору. Опрацювання погодженого підходу до виконання проекту;

г) проведення цілеспрямованих нарад, присвячених обговоренню конкретного шляху вирішення проблеми;

д) доопрацювання документа — візування його виконавцями, затвердження керівництвом фірми, вищестоящою організацією.

Для ухвалення рішення в умовах невизначеності (ситуації, за якої у менеджера немає інформації щодо дії факторів ризику) використовують інші методи.

*Метод Вальраса.* Якщо менеджер песиміст, то він розглядає зовнішнє середовище як край вороже до бізнесу (*maxmin*-стратегія). Якщо ж він оптиміст, то розглядає зовнішнє середовище як дружнє і розраховує на краще (*minmax*).

*Метод Севиджа.* Менеджер намагається мінімізувати можливе негативне майбутнє (*minmax*). Вихідна матриця вигод перетворюється на матрицю втрачених можливостей.

*Метод Гурвіца* дає змогу приймати рішення між крайніми оптимістичними та песимістичними стратегіями залежно від показника песимізму менеджера.

В умовах ризику використовують *метод Лапласа-Байєса*. Робиться припущення, що ймовірність кожного зі станів фактора ризику відома й однакова. Завдання перетворюється на завдання ухвалення рішення в умовах ризику. Тип менеджера з погляду його відношення до ризику можна визначити, знаючи його переваги. В остаточному підсумку готовність менеджера до ризику залежить від масштабу ризику, авторитету менеджера в організації, від того, чи кошти знаходяться в особистій власності менеджера, від його психологічних особливостей.

## **15.4. Технологія прийняття управлінських рішень**

Опрацювання й ухвалення рішення — це творчий процес у діяльності керівників. Він включає кілька стадій: постановку мети; вивчення проблеми; обґрунтування критеріїв ефективності; аналіз наслідків прийнятих рішень; остаточне формулювання й ухвалення рішення; доведення рішення до виконавців; контроль за виконанням рішення.

У теорії прийняття рішень виділяють *організаційно-технологічний напрям досліджень*, у якому предметом досліджень є методи й

технологія підготовки і прийняття рішень. Особливості прийняття організаційно-технологічних рішень полягають у наступному:

1. Процес розробки і прийняття управлінських рішень застосовується за своєю технологією, що є об'єктом оцінювання, планування і розвитку.

2. Знання технології прийняття рішень — найважливіша умова функціонування керівника будь-якого рівня, його ефективної роботи.

3. Науково обґрунтована система прийняття рішень — одна із сучасних моделей організаційно-технічних систем управління, що поєднує незалежно сформовані механічну, природну, загальну моделі управління.

*Механічна модель* управління, створена на початку ХХ ст., насамперед приділяє увагу раціональній організації робіт, розглядаючи людину як елемент організаційної системи, що виконує визначені функції і не має соціально-психологічних якостей.

*Природна модель*, сформована в середині ХХ ст., практично не враховує ролі цілей організації і технології робіт для їх досягнення, а основна увага приділяється соціально-психологічним мотивам поведінки працівників підприємства.

*Загальна система ухвалення рішення* — модель організаційних систем, у якій первинним елементом є рішення. Ця модель доповнила принципи механічної моделі соціальною і психологічною специфікою.

4. Організаційно-технологічний підхід до проблеми створив підстави для автоматизації процедур процесу прийняття рішень, доведення їх до виконавців і контролю реалізації за допомогою ЕОМ.

Технологічний процес прийняття управлінських рішень складний і різноманітний. Його можна представити у вигляді послідовності етапів і процедур, що мають між собою прямі і зворотні зв'язки.

З інформаційної точки зору, в процесі ухвалення управлінського рішення відбувається зниження невизначеності інформації щодо проблемної ситуації та шляхів її усунення.

*Етапи розробки та реалізації управлінських рішень.*

1. *Постановка завдання.* Складається з аналізу проблемної ситуації, вивчення стану справ і цілей, попереднього формулювання критеріїв рішення.

2. *Формування рішення.* Складається у визначенні й обґрунтуванні обмежень і визначенні альтернатив. Причиною проблеми можуть бути як внутрішні, так і зовнішні середовище. Необхідно виділити джерело, суть обмежень, і потім намітити можливі дії, що усувають причини проблеми.

3. *Вибір рішення.* На цій стадії приймається рішення з альтернативних варіантів, дається його оцінка.

4. *Виконання, контроль за реалізацією рішення.* На Цій стадії приймаються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців. У процесі контролю виявляються відхилення, вносяться коригування. Контроль установлює зворотний зв'язок між системою, якою управляють (об'єкт) та системою, яка управляє (суб'єкт).

Пошук альтернативних варіантів рішень полягає в наступному.

1. Знаходять можливу область і характер рішення. Під областю розуміється конкретна підсистема управління виробничо-господарською діяльністю підприємства: управління економічною діяльністю, матеріально-технічними ресурсами, забезпечення кадрами, соціальним розвитком, фінансами тощо. Усі підсистеми управління підприємством містять певний набір функцій з управління факторами виробництва, що до них відносяться (засоби праці, предмети праці, кадри, технології, фінанси тощо), і повний управлінський цикл, у межах якого приймаються і виконуються рішення.

2. Визначають тип рішення завдання. Він залежить від проблеми, для розв'язання якої формується рішення. Усю безліч рішень умовно можна представити у вигляді стандартних, типових проблемних ситуацій та оригінальних.

В управлінні виробництвом більшість проблемних ситуацій стандартні, тобто вони часто повторюються, мають аналоги в минулому. Але в кожній ситуації є свої особливості. Стандартне рішення потрібно конкретизувати, розглядати із врахуванням особливостей сформованої ситуації.

Оригінальні рішення необхідні в таких ситуаціях, коли потрібний принципово новий підхід.

3. Проводять пошук крайніх варіантів рішення. У процесі пошуку повинна бути лише окреслена область, у якій розробляється пошук альтернатив.

4. Формулюють альтернативні варіанти рішень — середні між найгіршими і найкращими варіантами. При цьому необхідно

співвідносити очікуваний ефект від обраного рішення з витратами на його пошук.

5. Оцінюють ймовірність реалізації альтернативних варіантів рішень. Виключають явно неприйнятні варіанти, залишаючи лише ті, які можуть бути надалі використані і здатні принести ефект.

6. Проводять техніко-економічне обґрунтування рішень (абсолютна оцінка переваг кожного рішення окремо) і вибирають єдине рішення з усіх варіантів.

У практиці управління виробництвом проводиться ранжування варіантів рішень за кожним окремим показником. Порівнявши оцінки всіх показників, експерт оцінює кожне рішення (порівняльний ефект) і приймає єдине.

На етапі вибору оптимального рішення виконують такі операції:

а) визначають припустимі рішення зі знайдених на етапі пошуку альтернативних варіантів рішень, що задовольняють безліч обмежень;

б) визначають ефективність рішень, звузивши безліч припустимих рішень до підмножини ефективних рішень на підставі вибору й аналізу переваг. Вибір ефективних рішень може бути формальним і неформальним. Формальний підхід використовують у тому випадку, коли є можливість кількісно виміряти переваги рішень щодо безлічі показників досягнення мети. При неформальному підході повнота досягнення цілей визначається за експертними оцінками;

в) роблять вибір єдиного рішення з безлічі ефективних, залучивши додаткову інформацію, що допомагає оцінити цілі і показники їхнього досягнення.

Для одержання єдиного рішення приводиться докладна розробка кожного варіанта рішення з підмножини ефективних рішень, що включає: цілі, варіанти дії, уточнення рішення; вивчення основних напрямів, шляхів і засобів у досягненні цілей; засобів і ресурсів виробництва; дослідження можливих варіантів взаємодії структурних підрозділів і виконавців; оцінку наслідків від реалізації рішення.

При виборі остаточного рішення останнє слово завжди повинне належати керівникові.

Алгоритм механізму реалізації прийнятого рішення включає такі операції: визначення цілей і завдань для всіх учасників процесу реалізації управлінського рішення; групування цілей і завдань



об'єкта управління підприємства та його структурних підрозділів; формування основних проблем, що потребують вирішення для досягнення поставлених цілей; визначення й обґрунтування можливих шляхів і способів вирішення поставлених проблем.

Контроль за виконанням рішень є остаточною стадією управлінського циклу. Він набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна одержати інформацію щодо виконання рішення, досягнення суб'єктом господарювання поставлених цілей.

Правильно організований контроль на стадії реалізації рішень дає можливість:

- організувати роботу виконавців без перебоїв;
- організувати навчання виконавців;
- оперативно ліквідувати відхилення, що виникають у процесі реалізації рішень;
- внести зміни в раніше прийняте рішення;
- проаналізувати існуючу систему прийняття рішень на підприємстві і розробити заходи щодо її удосконалення й ефективного використання.

### **15.5. Причини прийняття невдалих рішень**

Незважаючи на всі зусилля менеджера, рішення іноді виявляється невдалим через непередбачені обставини. На щастя, таке буває не часто. Набагато частіше невдачі виникають через комбінацію помилок у процесі виконання, об'єктивних обмежень або суб-оптимізації.

У багатьох випадках менеджери не можуть оцінити важливість кожного з етапів у процесі прийняття рішення. Вони можуть пропустити один етап або не приділити йому достатньої уваги перед тим, як перейти до наступного. Іноді це залежить від певного стилю роботи менеджера: приймати швидкі рішення або від нездатності бачити наслідки невдалих рішень. Важливим чинником може бути особистість менеджера. Іноді трапляється, що менеджер досяг ряду успіхів — важливі рішення виявилися правильними. При цьому в деяких менеджерів виникає враження, що вони взагалі не можуть помилятися. Але вони незабаром потрапляють у неприємності, яких звичайно буває досить, щоб «повернути їх на землю».

Однак деякі особи просто не сприймають негативні результати і продовжують процес, не усвідомлюючи, що частиною успіху вони зобов'язані скоріше удачі, ніж своїм особистим видатним здібностям.

Проблема може виникнути і від небажання менеджера визнати помилку. Інші менеджери демонструють нездатність прийняти рішення (нерішучість), вони занадто довго коливаються й пропускають оптимальний момент для ухвалення рішення.

Звичайно, не всі менеджери потрапляють у ці пастки, більшість їх уникає. Але навіть у такому випадку це не обов'язково означає, що кожне рішення спрацьовує як очікується.

Інший чинник, який менеджери повинні враховувати, — об'єктивні обмеження, або обмеження, накладені на рішення витратами, людськими можливостями, фінансами, термінами, технологією і наявністю інформації. Через ці обмеження менеджери не можуть постійно сподіватися на опрацювання рішення, оптимального з огляду максимальної вигоди (наприклад, найбільшого прибутку, мінімальних витрат). Замість цього їм часто доводиться обходитись задовільним рішенням.

Інша причина невдалих рішень може полягати в тому, що організації звичайно розглядають проблему в масштабі структурних підрозділів (відділів, секцій, департаментів тощо). Звичайно, розбивка за підрозділами іноді може бути виправдана з погляду здійсненності контролю і кадрових обмежень. Однак може виникнути **субоптимізація** — результат спроб різних відділів досягти рішення, що було б оптимальним саме для них.

На жаль, те, що є оптимальним для одного відділу, може бути далеко не оптимальним для організації в цілому.

## 16. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ

- 16.1. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту і типи інформації.
- 16.2. Види інформації, які застосовуються у менеджменті.
- 16.3. Використання інформації в основних функціях менеджменту.
- 16.4. Постановка та реструктуризація управлінського обліку в організації.
- 16.5. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків.
- 16.6. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.

### 16.1. Рівні інформаційного забезпечення менеджменту і типи інформації

**Інформація** — це знання про особливий факт, подію або ситуацію.

**Інформація** — це сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище.

Менеджери в організаціях використовують інформацію, щоб аналізувати і вирішувати проблеми. Вони залежать від інформації. Зазвичай люди не роблять різниці між інформацією і даними. Дані є характеристиками фактів і подій, вони є джерелом інформації. Але самі по собі дані нічого не варті. Для того щоб зрозуміти, як менеджери використовують інформацію в організаціях, охарактеризуємо інформаційні потреби в двох вимірах:

- рівень, на якому використовується інформація в організації;
- тип використовуваної інформації.

Управлінська діяльність на різних рівнях в організаціях іноді потребує різних видів інформації. На стратегічному рівні управління менеджери мають потребу в інформації, що допомагає їм планувати і приймати рішення про довгостроковий напрям діяльності фірми. Вони повинні уважно проаналізувати зовнішнє оточення

організації, щоб знайти і застосувати рішення, які допоможуть фірмі ефективно діяти в цьому оточенні через визначений час. Необхідна на цьому рівні інформація — комплексна, нерутинна й орієнтована на перспективу.

Елементи інформації підсистеми (рис. 16.1) розподіляються між суб'єктом та об'єктом управління таким чином, що один із них повністю відноситься або до управляючої, або до керованої підсистеми, а інші розподіляються або можуть розподілятися між ними певними частинами. Так, частково до тієї чи іншої підсистеми належать працівники, що забезпечують функціонування інформаційної підсистеми. Сукупна інформація включає в себе не тільки відомості про стан керованої підсистеми та її зовнішнього середовища, а й і нормативну інформацію, що є вихідною для функціонування як управляючої системи в цілому, так і інформаційної підсистеми зокрема. Тут мається на увазі режими збирання, перетворення, використання і зберігання інформації.

Інформаційна підсистема — це основа процесу управління підприємством. Без неї неможливо сформулювати цілі управління,

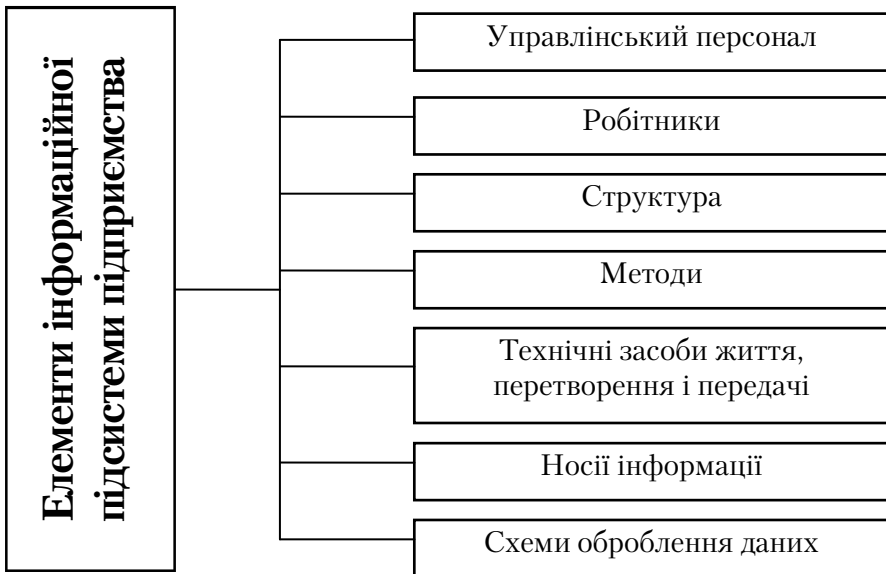


Рис. 16.1. Елементи інформаційної підсистеми підприємства

оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати і прийняти рішення, проконтролювати хід його виконання.

Інформація є предметом і результатом праці управлінського персоналу, сукупністю даних про стан управляючої та керованої підсистем і зовнішнього середовища.

Одночасно інформація є об'єднуючою ланкою між суб'єктом та об'єктом управління а також між підприємством і зовнішнім середовищем.

Інформація поступово переходить до категорії товару, набуваючи споживчу вартість.

Ефективне управління підприємством неможливе без достовірної і високоцінної інформації.

Враховуючи те, що інформаційна підсистема підприємства досить складна, на практиці виділяються менш складні її елементи (наприклад, у торговельних підприємствах інформаційна частина, що забезпечує управління товарорухом, вивченням попиту на товари, управління персоналом, матеріально-технічною базою тощо). Так, для забезпечення ефективного управління керуюча підсистема може поділятися на значну кількість частин, деякі частини інформаційної підсистеми можуть мати загальні елементи. Так, різні по відношенню до окремих частин управляючої підсистеми інформаційні підсистеми можуть приводитися в дію одними й тими самими управлінськими працівниками. Загальними можуть бути засоби передачі інформації, технічні засоби, порядок її перетворення тощо.

Основними завданнями інформаційної підсистеми є:

1) координація діяльності по збору і оброблення фінансових звітів на вищому рівні управління і в підрозділах підприємства, щоб підвищити якість і забезпечити своєчасне надходження фінансової інформації по підприємству в цілому;

2) визначення основних напрямів системи збору, оброблення і зберігання первинних відомостей;

3) визначення основних напрямів розвитку технології оброблення інформації;

4) проведення багатоваріантних розрахунків у процесі розробки програм планування, маркетингу, контролю, збирання й оброблення цифрової інформації;

5) розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;

6) визначення обґрунтованих потреб у технічних засобах (в тому числі комп'ютерної техніки) по підприємству в цілому і в кожному його підрозділі;

7) визначення основних вимог до змісту інформації та її характеру залежно від цілеспрямованості та ін.

Інформація, яка необхідна для рівня менеджменту підрозділів або виробничих одиниць, стосується скеровуючих і контрольних дій підпорядкованих одиниць в організації.

Менеджери на операційному рівні цікавляться щоденним виконанням різних завдань у межах їхніх сфер відповідальності. Вони планують, організують і контролюють повсякденну роботу всередині організації.

Реєстрація угод і операцій є основою для генерування інформації всередині організації. У минулому така реєстрація проводилася на папері – у головних книгах, на спеціальних картках, у формулярах тощо. З використанням персональних комп'ютерів обсяги нагромадження такої інформації різко зросли.

Основними функціями інформаційної підсистеми є збирання, оброблення, передача, зберігання і подання інформації, необхідної для процесу управління, за допомогою якої здійснюються комунікації між управляючою і скеровуючою підсистемами (рис. 16.2).

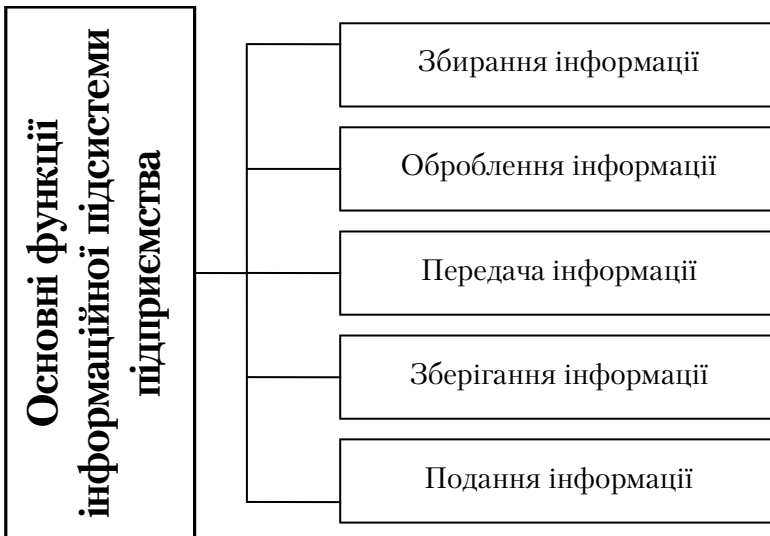


Рис. 16.2. Основні функції інформаційної підсистеми підприємства

У міру того, як інформація обробляється, менеджери мають необхідність у різних типах інформації. Існує *сім типів інформації*. Перший її тип є загальним. **Загальна інформація** — це та інформація, що виникає випадково або у відповідь на неспецифічні запити чи пошуки. Вона відповідає на питання: «Що ви хочете знати?» або «Чи є що-небудь цікаве?»

Оскільки загальна інформація є широкою, її важко визначити заздалегідь і складно підтримувати в комп'ютерних системах. Загальна інформація більше використовується на стратегічному рівні, ніж на операційному. Вона не використовується на рівні здійснення угод.

Здійснення угод цілком зосереджено на **специфічній інформації**, тобто інформації, що задовольняє особливим вимогам. Специфічна інформація може бути запитана, коли Ви перевіряєте, який баланс на Вашому контрольному рахунку в автоматизованій касовій машині. Специфічна інформація може бути і незапитаною, наприклад, коли Ви одержуєте повідомлення, що вартість користування Вашим телефоном збільшилася.

**Стимульовальна інформація** подібна до специфічної тим, що вона *занадто* специфічна. Якщо специфічна інформація просто робить одержувача обізнаним у чому-небудь, то стимульовальна потребує дії. Необхідна дія є майже автоматичною, вона заздалегідь запрограмована. Стимульовальна інформація може бути запитаною чи ні, і стимульована дія може бути будь-якого типу.

**Виняткова** інформація подібна до стимульовальної оскільки вона стимулює дію. Однак виникають складності через те, що вона стимулює специфічний тип дії, і через те, що запитується загальною вимогою. Проте ні для стимульовальної, ні для виняткової інформації не потрібно комплексного ухвалення рішення.

Описані чотири типи інформації припускають просту відповідь від осіб, яких інформують. Загальна і специфічна інформація просто повідомляє особі те, чого він або вона ніколи не знали. Наприклад, коли менеджер бачить, що первісний параметр (показник) не змінився і у відповідь на стимульовальну або виняткову інформацію він починає ті дії, що були намічені попередньо, він не повинен приймати яких-небудь нових комплексних рішень. Більшість із того, що менеджери роблять, потребує лише простого інформування і виконання певних дій; не це визначає важливість управління

ської роботи. Менеджери повинні часто приймати складні рішення по виправленню проблем, розподілу ресурсів або вибору майбутніх цілей і напрямів діяльності.

Коли план приймається до виконання, менеджери здійснюють контроль, щоб переконатися в його виконанні. П'ятий тип інформації — **контрольна інформація**. Вона необхідна для встановлення відхилень від плану, причому коли ці зміни не були заздалегідь передбачені. Ця якість відрізняє контрольну інформацію від стимулювальної.

Шостим типом інформації є інформація для рішення про розподіл. **Розподільна інформація** корисна для рішень про те, як розподілити людей, час, устаткування або гроші відповідно до проектів. Коли у менеджера є дані про передбачувані проекти, він повинен вирішити, як розподілити ресурси, що знаходяться в його розпорядженні. Тут він має потребу в даних, що дозволяють йому одержати інформацію про відносні витрати і доходи за цими проектами.

Нарешті, коли головні менеджери зважили плюси і мінуси входження в новий ринок, вони обмірковують **скеровуючу інформацію**, щоб прийняти рішення про район економічного включення фірми.

## 16.2. Види інформації, які застосовуються у менеджменті

Прийнятий у травні 1992 р. Закон України «Про інформацію» визначає основні види інформації, джерела та режим доступу до неї. Згідно з цим Законом, основними видами інформації, яка забезпечує діяльність усіх органів державної влади, галузей народного господарства, є: статистична; масова; про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування; правова; інформація про особу; довідково-енциклопедична; соціологічна.

**Статистична інформація** — це офіційна документована державна інформація, що дає кількісну характеристику подіям та явищам, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя країни.

Державна статистична інформація підлягає систематичному і відкритому опублікуванню. Забезпечується відкритий доступ



громадян, наукових закладів та інших зацікавлених організацій до неопублікованих статистичних даних, які не підпадають під дію обмежень, установлених Законами України.

Система статистичної інформації, її джерела і режим визначаються Законом України «Про державну статистику» та іншими правовими актами.

**Масова інформація** — це публічно оголошувана, друкowana та аудіовізуальна інформація.

Друкowanими засобами масової інформації є періодичні друкovanі видання (преса): газети, журнали, бюлетені тощо і разові видання з визначеним тиражем.

Аудіовізуальними засобами масової інформації є радіомовлення, телебачення, кіно, звукозапис, відеозапис тощо.

Порядок створення та організації діяльності окремих засобів масової інформації визначається законодавчими актами про ці засоби.

**Інформація державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування** — це офіційна документована інформація, яка створюється в процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого та регіонального самоврядування.

Основними джерелами цієї інформації є: законодавчі акти України, інші акти, що приймаються Верховною Радою та її органами, акти Президента України, підзаконні акти, постанови Кабінету Міністрів, нормативні акти державних органів влади і управління, акти органів місцевого та регіонального самоврядування.

Інформація державних органів та органів місцевого й регіонального самоврядування доводиться до відома зацікавлених осіб шляхом:

- опублікування її в офіційних друкowanих виданнях або поширення інформаційними службами відповідних державних органів та організацій;
- опублікування її в друкowanих засобах масової інформації або публічного оголошення через аудіо— та аудіовізуальні засоби масової інформації;
- безпосереднього доведення її до зацікавлених осіб (усно, письмово чи іншими засобами);
- надання можливості ознайомлення з архівними матеріалами; оголошення її під час публічних виступів посадових осіб.

Джерела і порядок одержання, використання, поширення та зберігання офіційної інформації державних органів та органів місце-

вого і регіонального самоврядування визначаються законодавчими актами про ці органи. Законодавчі та інші нормативні акти, які стосуються прав, свобод і законних інтересів громадян, що не доведені до публічного відома, не мають юридичної сили.

**Правова інформація** — це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення та боротьбу з ними, їхню профілактику тощо.

Джерелами правової інформації є Конституція України, інші законодавчі і підзаконні нормативні правові акти, міжнародні договори та угоди, норми і принципи міжнародного права, а також ненормативні правові акти, повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи, інші джерела інформації з правових питань.

Щоб забезпечити доступ до законодавчих та інших нормативних актів для всіх громадян, держава дбає про видання цих актів масовими тиражами в найкоротші строки після набрання ними чинності.

**Інформація про особу** — це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу. Основними даними про особу (персональними даними) є національність, освіта, сімейний стан, релігійна приналежність, стан здоров'я, адреса, дата і місце народження.

Джерелами документованої інформації про особу є видані на її ім'я документи, а також відомості про особу, зібрані державними органами влади та органами місцевого та регіонального самоврядування в межах своїх повноважень.

Кожна особа має право на ознайомлення з інформацією, зібраною про неї. Інформація про особу охороняється законами України.

**Довідково-енциклопедична інформація** — це систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя, науку, технічний прогрес та навколишнє природне середовище.

Основними джерелами цієї інформації є енциклопедії, словники, довідники, рекламні повідомлення та оголошення, путівники, картографічні матеріали тощо, а також довідки, що видаються уповноваженими на те державними органами та органами місцевого й регіонального самоврядування, громадськими об'єднаннями, організаціями, їх службовими особами та автоматизованими інформаційними системами.

Системи цієї інформації, доступ до неї регулюються бібліотечним, архівним та іншим галузевим законодавством.

**Соціологічна інформація** — це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій та явищ, процесів, фактів, осіб.

Основними джерелами соціологічної інформації є документовані або публічно оголошені відомості, в яких відображено результати соціологічних опитувань, спостережень та інших соціологічних досліджень. Соціологічні дослідження здійснюються державними органами, громадськими об'єднаннями, зареєстрованими у встановленому порядку.

*Джерелами будь-якої інформації є передбачені або встановлені законом носії інформації: документи та інші носії інформації, які являють собою матеріальні об'єкти, що зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.*

Найважливішу роль у менеджменті відіграє документ.

**Документ** — це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітному або оптичному носії, на кіно-, відео-, фотоплівці тощо.

Для ефективного управління важливе значення має режим доступу до інформації. Режим доступу до інформації — це передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації. За режимом доступу інформація поділяється на відкриту та з обмеженим доступом.

Слід мати на увазі, що держава здійснює контроль за режимом доступу до інформації. Завдання контролю за режимом доступу до інформації полягає в тому, щоб забезпечити дотримання вимог законодавства про інформацію всіма державними органами, підприємствами, установами та організаціями, а також не допустити необґрунтованого віднесення відомостей до категорії інформації з обмеженим доступом.

Державний контроль за додержанням встановленого режиму здійснюється спеціальними органами, які визначають Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України.

Доступ до відкритої інформації забезпечується шляхом:

- систематичної публікації її в офіційних друкованих виданнях (булетенях, збірниках);

- поширення її засобами масової комунікації;
- безпосереднього її надання зацікавленим громадянам, державним органам та юридичним особам.

Порядок і форми надання громадянам, державним органам, юридичним особам і представникам громадськості відомостей за запитами встановлюються законодавством або договорами (угодами), якщо надання інформації здійснюється на договірній основі.

Обмеження права на одержання відкритої інформації забороняється законодавством.

Переважним правом на одержання інформації користуються громадяни, яким ця інформація необхідна для виконання своїх професійних обов'язків.

Щодо інформації з обмеженим доступом, то вона за своїм правовим режимом поділяється на конфіденційну і таємну.

*Конфіденційна інформація* — це відомості, які знаходяться у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних або юридичних осіб і поширюються за їх бажанням відповідно до передбачених ними умов.

Громадяни, юридичні особи, які володіють інформацією професійного, ділового, виробничого, банківського, комерційного та іншого характеру, одержаною за власні кошти, або такою, як є предметом їхнього професійного, ділового, виробничого, банківського, комерційного та іншого інтересу і не порушує передбаченої законодавством таємниці, самостійно визначають режим доступу до неї, включаючи приналежність її до категорії конфіденційної та встановлюють для неї систему (способи) захисту.

Винятком є інформація комерційного та банківського характеру, а також інформація, правовий режим якої встановлено Верховною Радою України за поданням Кабінету Міністрів України (з питань статистики, екології, банківських операцій, податків тощо), та інформація, приховування якої являє собою загрозу для життя і здоров'я людей.

До *таємної інформації* належить інформація, що містить відомості, які становлять державну та іншу передбачену законами таємницю, розголошення якої завдає шкоди особі, суспільству й державі. Віднесення інформації до категорії таємних відомостей, які становлять державну таємницю і доступ до неї громадян здійснюється відповідно до закону про інформацію.

Порядок обігу таємної інформації та її захисту визначається відповідними державними органами за умови додержання вимог, які встановлені законодавством.

Порядок і терміни обнародування таємної інформації визначаються відповідним законом.

Законом «Про інформацію» передбачено також порядок інформаційного запиту щодо доступу до офіційних документів і запиту щодо надання письмової або усної інформації.

Під інформаційним запитом (надалі — запитом) щодо доступу до офіційних документів розуміється звернення з вимогою про надання можливості ознайомлення з офіційними документами.

Запит може бути індивідуальним або колективним. Він подається у письмовій формі.

Необґрунтована відмова в наданні можливості для ознайомлення з офіційними документами або порушення визначеного терміну її надання без поважних причин тягнуть за собою дисциплінарну або іншу відповідальність посадових осіб державних установ у порядку, встановленому законами України. Запитувачі інформації мають право робити виписки з наданих їм для ознайомлення офіційних документів, фотографувати їх, записувати текст на магнітну плівку тощо. Власник документів має право за відповідну оплату виготовляти, за бажанням запитувача, копії запитуваних документів.

Законом «Про інформацію» передбачено також заборону на надання деякої інформації запитувачам для ознайомлення. Так, не підлягають обов'язковому наданню для ознайомлення за інформаційними запитами офіційні документи, які містять у собі:

- інформацію, визнану у встановленому порядку державною таємницею;
- конфіденційну інформацію;
- інформацію про оперативну і слідчу роботу органів прокуратури, МВС, СБУ, роботу органів дізнання та суду в тих випадках, коли її розголошення може зашкодити оперативним заходам, розслідуванню чи дізнанню, порушити право людини на справедливий та об'єктивний судовий розгляд її справи;
- інформацію, що стосується особистого життя громадян;
- документи, що становлять внутрішньовідомчу службову кореспонденцію (довідні записки, листування між підрозділами та ін.), якщо вони пов'язані з розробкою напряму діяль-

ності установи, процесом прийняття рішень і передують їх прийняттю.

Крім цього, установа, до якої звернулися з інформаційним запитом, може не надати для ознайомлення документ, якщо він містить інформацію, яка не підлягає розголошенню на підставі нормативного акту іншої державної установи, а та державна установа, яка розглядає запит, не має права вирішувати питання щодо її розсекречування (інформацію фінансових установ, підготовлену для контрольно-фінансових відомств тощо).

Право власності на інформацію визначено Законом «Про інформацію, де вказано не лише права та обов'язки власника інформації, а й права та обов'язки її споживачів, а також характер їхніх інформаційних відносин.

Право власності на інформацію — це врегульовані законом суспільні відносини щодо володіння, користування та розпорядження інформацією.

Інформація є об'єктом права власності громадян, організацій (юридичних осіб) і держави. Інформація може бути об'єктом права власності як у повному обсязі, так і об'єктом лише володіння, користування чи розпорядження.

Власник інформації щодо об'єктів своєї власності має право здійснювати будь-які законні дії.

Підставами виникнення права власності на інформацію є:

- створення інформації своїми силами і за свій рахунок;
- договір на створення інформації;
- договір, що містить умови переходу права власності на інформацію до іншої особи.

Власник інформації має право призначити особу, яка здійснює володіння, використання і розпорядження інформацією, і визначити правила оброблення інформації та доступ до неї, а також встановлювати інші умови щодо інформації.

Слід мати на увазі й те, що, згідно із Законом «Про інформацію», передбачено, що інформація може виступати як товар, продукція і послуги.

З переходом на ринкові відносини, розвитком форм власності, появою чисельних підприємств, які здійснюють комерційну діяльність, переходом на принципово нові економічні відносини між державою, виробниками, підприємствами торгівлі, банками,

біржами тощо забезпечення економічною інформацією значно ускладнюється.

**Економічна інформація** — це сукупність відомостей, що характеризують виробничо-господарський процес у суспільстві, тобто певну економічну діяльність.

Економічну інформацію часто ще називають різновидом статистичної інформації, що також справедливо, оскільки в загальній статистиці, яка ведеться на державному рівні управління народним господарством України, велику частку становлять показники економічної діяльності різних господарюючих суб'єктів, кількість підприємств різних форм власності, продуктивність праці робітників та службовців і темпи її зростання, темпи зростання (зниження) цін на товари, послуги тощо.

Структура економічної інформації зумовлена її призначенням в управлінні господарською (комерційною) діяльністю. Залежно від цілей і завдань економічна інформація групується в інформаційні сукупності, кількісні виміри яких здійснюються номенклатурами, а останні складаються з позицій. До номенклатури включається повний перелік попередньо згрупованих позицій за будь-якою якісно однорідністю. Для зручності групування інформації кожній позиції номенклатури присвоюється умовне позначення у вигляді індексу або коду. Номенклатура та її позиції — це певна система економічних показників об'єктів, що досліджуються.

Економічна інформація відбиває всі аспекти діяльності виробничих та торговельних систем і систем інших галузей невиробничої сфери в чисельному виразі — в натуральних, трудових, вартісних та інших показниках. Основна маса цієї інформації є дискретною. Це дозволяє відбивати її у вигляді кінцевих результатів на визначених матеріальних носіях.

Для цього використовуються переважно літери і цифри. В окремих випадках застосовуються спеціальні умовні позначення. Порядковий запис інформації надає їй лінійної форми.

Можливість кодування (умовного позначення) економічної інформації дозволяє відбивати її на спеціальних матеріальних носіях. При обробленні економічної інформації необхідно здійснювати багатократні групування і вибірки. Це зумовлює широке застосування при переробці, зберіганні і пошуку інформації технічних засобів.

Економічна інформація в підприємницьких системах створюється за допомогою відповідних спеціалістів цих систем — економістів, бухгалтерів, товарознавців, маркетологів тощо. Створення економічної інформації здійснюється шляхом виконання вимірювальних робіт і реєстрації їх результатів.

Матеріальні засоби, на яких фіксуються результати вимірів, називають носіями інформації. Вимір і фіксування їх результатів здійснюється у підприємствах як вручну, так і за допомогою різного технічного обладнання (ваговимірювальне обладнання, касові апарати та ін.). Інформація фіксується в більшості випадків на заздалегідь розроблених формах документів.

Вимір і фіксування результатів на носіях є одним з найбільш відповідальних моментів в інформаційному забезпеченні функцій менеджменту.

Допущені при цьому помилки, неточності і неясності можуть мати негативні наслідки, оскільки на підставі поступового узагальнення первинної інформації розробляються відповідні рекомендації. Тому цей початковий процес у роботі з економічною інформацією потребує пильної уваги, точності і чіткості.

У менеджменті широко застосовується оперативна і поточна інформація.

Економічна інформація, яка характеризує стан об'єкта на даний момент, називається *оперативною*, а впродовж якогось періоду — *поточною*. Перша використовується при дослідженні господарчих операцій на момент їх здійснення, а друга — після їх завершення. Оперативна інформація використовується для оперативного регулювання процесів господарської (комерційної) діяльності у випадках виникнення негативних відхилень від запланованих результатів. Поточна економічна інформація узагальнює результати господарської (комерційної) діяльності підприємства і його підрозділів за звітні періоди протягом календарного року (місяця, кварталу). Вона відбивається у звітності і використовується для контролю виконання планів, дослідження факторів, що негативно впливають на результати господарської (комерційної) діяльності підприємства та його підрозділів.

Вхідна інформація про стан досліджуваного об'єкта називається *первинною*. Якщо її піддати обробленню, то вона перетвориться на *вторинну* і може бути проміжною й результативною.



У менеджменті велику роль відіграє первинна інформація про господарчі процеси і явища, оскільки її використовують для виведення певних закономірностей і доведення гіпотез. Тому до неї висувають вимогу щодо достовірності. Від достовірності залежить якість проміжної і результативної інформації, отриманої в процесі виконання досліджень.

Існують і інші класифікаційні ознаки економічної інформації: спосіб відображення (текстова, цифрова, алфавітна, алфавітно-цифрова; графічна — креслення, схеми, діаграми, графіки), насиченість (недостатня, достатня і надлишкова); корисність (корисна і некорисна); спосіб надання (директивна, розпорядча і звітна); ознака обробки (оброблена і необроблена) та ін.

Інформацію, яку використовують для планування виробничої і фінансово-господарчої діяльності в усіх ланках народного господарства, називають плановою, або нормативно-довідковою, а таку, що регламентує цю діяльність — директивною. Різновидами нормативної є розціночна, правова, договірна і довідкова інформація.

За стабільністю використання економічну інформацію можна поділити на умовно-постійну і змінну. Такий розподіл особливо важливий при використанні комп'ютерів у дослідженнях, що дозволяє інтенсифікувати працю дослідників за рахунок зменшення обсягів інформації.

Інформаційне забезпечення здійснюється на всіх рівнях ієрархії управління. Збиранням інформації для управління зайнято багато працівників, а користь від неї буває мінімальною. Причина в тому, що така оперативна інформація часто надається із запізненням. Нова виробнича (комерційна) ситуація настає раніше, ніж реалізуються прийняті рішення з попередньої ситуації. Тому розв'язання проблеми інформаційного забезпечення полягає у підвищенні оперативності інформації, що використовується для управління, за допомогою новітніх телекомунікаційних засобів, швидкодіючих ЕОМ та їх мереж.

### **16.3. Використання інформації в основних функціях менеджменту**

Менеджери відповідають за планування, організацію і контроль діяльності організації. Специфічна інформація також використовується для мотивації, але характер її використання протилежний характеру використання загальної інформації. На операційному

рівні бригадири і контролери одержують масу звітів і статистики про оперативні операції. Бригадири ставлять специфічні цілі для кожної зміни, використовуючи специфічну інформацію про роботу попередніх змін.

Розподільна інформація також використовується для планування. На операційному рівні, як правило, більшість розподільчих рішень уже було зроблено раніше. Стратегічні менеджери, що фокусують свою увагу на скеровуючих рішеннях, приймають також розподільчі рішення на своєму рівні більше, ніж це робиться на операційному рівні, і менше ніж на рівні підрозділів (одиниць).

Скеровуючу інформацію для планування на операційному рівні використовують якнайменше. Хоча можливості для прийняття скеровуючих рішень на операційному рівні обмежені, вони все-таки існують. Однак найбільше скеровуюча інформація використовується на стратегічному рівні.

Оскільки плани складаються, вони повинні виконуватися, і це найбільше залежить від стимулювальної інформації. Здійснення угод і операцій вимагає стимулюючої інформації, а вона у свою чергу, генерує нову стимулювальну інформацію, що ініціює подальше здійснення угод та іншу діяльність. Ціль здійснення угод і операцій полягає в тому, щоб керувати специфічними даними, які зможуть підтримати специфічну інформацію.

На операційному рівні стимулювальна інформація породжується у величезних розмірах. Одне дослідження показало, що майстер зіштовхується з більше ніж 500 окремими задачами на день. На рівні підрозділів/одиниць інтенсивність надходження стимулювальної інформації знижується. У той час як ця інформація для майстра надходить хвилина за хвилиною, то для заводського менеджера — лише щогодини. А до менеджерів стратегічного рівня така інформація доходить ще рідше.

Оскільки плани виконуються, то процеси повинні відстежуватися і в разі необхідності коригуватися. Ціль виняткової інформації полягає в тому, щоб дати імпульс коригуючій дії. Операції, що відбуваються, або угоди звичайно є джерелами даних, за допомогою яких можна витягти виняткову інформацію, і вони генерують такі дані досить часто.

Виняткова інформація потрібна рідше на рівні підрозділів/одиниць. Коли менеджер великого заводу одержує щомісячний бюджетний звіт, який повідомляє, що він вийшов за рамки бюджету, то він швидко простежує джерело проблеми і починає коригуючі дії. Менеджери на стратегічному рівні пов'язані з планами і діями, що потребують тривалого часу для їхнього завершення, тому винятки на цьому рівні трапляються не так часто. Багато відхилень від плану неочікувані.

Використання контрольної інформації, насамперед, спричинене необхідністю реагувати на несподівані проблеми. Контрольна інформація використовується найчастіше на рівні підрозділів/одиниць. На операційному рівні контрольна інформація використовується рідше і переважно у відповідь на виникаючі проблеми.

Оскільки менеджерам необхідно знати різні способи використання інформації в різних управлінських діях, вони повинні пам'ятати такі рекомендації.

1. Інформація є невід'ємною частиною в роботі менеджера.

2. Інформаційний менеджмент не може бути делеговано. Делегування інформаційного менеджменту до відділу, що обробляє дані, є відходом від важливої частини менеджерських обов'язків. Це не свідчить про те, що технічні аспекти управлінської інформаційної технології не можуть бути передоручені, але менеджери повинні бути дуже активними в керуванні їх власною інформацією і необхідними даними.

3. Комп'ютерні системи обробляють тільки дані, а не інформацію. Менеджеру важливо витягти інформацію з даних. І комп'ютери можуть розглядатися лише як інструменти, що розширюють можливості менеджерів. Вони не замінюють менеджерів, але можуть замінити клерків, а також «менеджерів», що насправді виконують функції клерка.

4. Менеджери повинні думати про те, як вони використовують інформацію. Те яка інформація буде використовуватися відповідно до рівня управлінської діяльності, впливає на тип інформаційної системи, що повинна бути впроваджена. Менеджери нижчого (оперативного) рівня найчастіше використовують специфічну, стимулюючу і виняткову інформацію. Менеджери вищого рівня використовують контрольну, розподільну і скеровуючу інформацію частіше, ніж стимулювальну і виняткову.

## **16.4. Постановка та реструктуризація управлінського обліку в організації**

### **16.4.1. Управлінський облік у системі управління організацією**

Під управлінським (або внутрішнім) обліком звичайно розуміють ідентифікацію, збирання, реєстрацію, узагальнення, аналіз і передача внутрішнім користувачам інформації, необхідної для керування організацією. Така інформація буває запитана в процесі підготовки даних, необхідних для прийняття управлінських рішень, що згодом відбиваються в планах різного рівня, а також під час контролю виконання планів. Тому можна сказати, що управлінський облік являє собою систему інформаційного забезпечення процесів планування і контролю на всіх рівнях управління: починаючи від стратегії і закінчуючи оперативними бюджетами.

Можна відзначити дві головні особливості управлінського обліку — орієнтація на користувача інформації та оперативність надання даних. Орієнтація на користувача інформації — визначеного менеджера організації — характеризує сутність управлінського обліку. При цьому потреби менеджерів в інформації для прийняття рішень і контролю будуть залежати, по-перше, від функціональної сфери, в якій вони спеціалізуються, по-друге, від їхнього положення в організаційній структурі управління підприємством.

У зв'язку з цим система управлінського обліку в конкретній організації може бути побудована різними способами, що враховують цю специфіку. Наприклад, це може бути комплексна інформаційна система, що забезпечує менеджерів на всіх рівнях управління необхідною інформацією про стан кожної з основних функціональних сфер, таких як виробництво, продаж, фінанси і т.д. Разом з тим це може бути і локальна система, що формує дані для обмеженого кола менеджерів (наприклад, система показників діяльності служби головного інженера) або в рамках обмеженої функціональної сфери (наприклад, оперативний облік виробництва або фінансових показників діяльності).

Багато менеджерів вважають, що управлінський облік є підсистемою бухгалтерського обліку й обмежується сферою фінансів. При цьому створюється уявлення про існування загальної методики

внутрішнього обліку, подібної до правил бухгалтерського обліку. Однак управлінський облік — це скоріше підхід до організації інформаційної системи підприємства, орієнтованої на користувача, ніж яка-небудь універсальна методика. Система управлінського обліку може не стикатися з бухгалтерією і не оперувати фінансовими показниками. Рішення про конфігурацію системи управлінського обліку повинен приймати керівник організації, виходячи з існуючих потреб в інформації для керування і наявних ресурсів, що можуть бути використані для побудови внутрішньої інформаційної системи.

Друга особливість управлінського обліку — оперативність зумовлена тим, що інформація для прийняття рішень і контролю буде корисна тільки в тому випадку, коли вона вчасно передається користувачам. При побудові складних систем управлінського обліку, що охоплюють усі рівні керування, вимога оперативності диктує необхідність автоматизації облікових процедур, оскільки ручне оброблення даних не дає можливості забезпечити своєчасність одержання інформації.

### **16.4.2. Елементи системи управлінського обліку**

Працездатна система управлінського обліку обов'язково повинна містити в собі такі основні елементи:

- центри (зони) відповідальності;
- контрольовані показники;
- первинні документи управлінського обліку;
- облікові регістри для угруповання даних;
- форми управлінської звітності;
- облікові процедури збирання, оброблення і представлення інформації користувачам.

Організація обліку за центрами відповідальності дає змогу вимірювати результати діяльності лінійних менеджерів, оперативно відслідковувати відхилення фактичних значень показників від цільових і виявляти їхні причини (це управління за відхиленнями). Під центром відповідальності розуміємо посадових осіб організації, яким делеговані повноваження і відповідальність за виконання певних функцій управління і для яких установлені цільові значення контрольованих показників. Приміром, при побудові управлінсь-

кого обліку в сфері фінансів можуть виділятися центри відповідальності за доходи і витрати, прибуток та інвестиції.

Якщо система управлінського обліку обмежується окремим структурним підрозділом підприємства, то центри відповідальності можуть бути виділені за результатами декомпозиції функціональних сфер діяльності. Наприклад, у службі Головного інженера на промисловому підприємстві можуть бути виділені центри відповідальності за досягнення цільових показників у таких сферах, як: технологічне забезпечення; промислова безпека й екологія; технічне обслуговування і ремонт устаткування; технічний розвиток і прикладні наукові дослідження; забезпечення виробництва певними ресурсами (електроенергією, газом, водою тощо).

Для того щоб дані управлінського обліку формувалися цілеспрямовано, необхідно чітко визначити склад контрольованих показників за центрами відповідальності. При цьому повинні бути виконані такі дії:

1. Визначення основної мети діяльності підрозділів організації, що охоплюються системою управлінського обліку. Ціль діяльності підрозділу визначається загальною (стратегічною) метою організації, її місією.

2. Декомпозиція основної мети діяльності на її складові підцілі і завдання. Внаслідок декомпозиції визначають набір завдань, для кожного з яких може бути поставлений у відповідність вимірник досягнення результатів – грошовий або натуральний показник. При цьому також відбувається поділ підцілей і завдань за рівнями управління (стратегія, плани з реалізації стратегії, бюджети). Залежно від потреб менеджменту управлінський облік може формувати показники для всіх рівнів управління і для якогось окремого (наприклад, облік за бюджетними показниками).

3. Далі за кожним завданням визначається набір показників, що відбивають результат виконання. Практика показала, що доцільно виділити дві групи показників: ключові і допоміжні. *Ключові* показники оцінюють діяльність підприємства (підрозділу, служби і т.п.) в цілому, тобто характеризують досягнення основної мети. *Допоміжні* показники, відбивають ступінь виконання вимог і обмежень з досягнення цілей. Наприклад, у функціональній сфері «екологія» за ключовий показник можна обрати рівень викидів в атмосферу, а за допоміжний – відхилення від установлених нормативів викидів у навколишнє середовище.

4. Після розробки низки контрольних показників необхідно розподілити їх між виділеними раніше центрами відповідальності. При цьому встановлюється відповідність між складом вирішуваних завдань у рамках центра відповідальності і вимірниками кінцевого результату його діяльності.

5. Завершальним етапом є визначення цільових значень контрольних показників, що є предметом планування. Вони можуть бути показниками, що відбивають результат виконання планів (наприклад, значення доходів, витрат, прибутку у фінансовому плані), або відправною точкою для розробки планів. Наприклад, визначення цільового рівня рентабельності продаж є підставою для розробки плану заходів щодо його досягнення.

Завдання управлінського обліку — сформувати фактичні дані про значення контрольованих показників і надати їх зацікавленим особам усередині організації.

Іншим важливим моментом є визначення облікових періодів, тобто інтервалів часу, по закінченні яких стає доступною інформація про значення контрольованих показників. Очевидно, що чим коротші облікові періоди, тим вища оперативність управлінського обліку. Варто також враховувати, що вибір коротких облікових періодів істотно ускладнює процедури управлінського обліку, збільшує його трудомісткість і висуває підвищені вимоги до професійної підготовки та інтенсивності праці персоналу, зайнятого в обліковому процесі.

### **16.4.3. Процес постановки управлінського обліку**

Постановка управлінського обліку в організації повинна бути ініційована вищим керівництвом, яке попередньо повинне усвідомити свої потреби в одержанні інформації для керування. Для постановки такого обліку доцільно створити робочу групу, керівник якої мав би значний авторитет усередині організації; при цьому йому надаються широкі повноваження щодо одержання необхідної інформації від підрозділів. Як правило, процес формалізації потреб і постановки управлінського обліку відбувається за участю зовнішніх консультантів, що також входять до складу робочої групи.

У процесі постановки управлінського обліку в організації необхідно вирішити такі завдання:

- визначити функціональні сфери, в яких передбачається побудова або реструктуризація управлінського обліку;
- виявити елементи існуючого в організації внутрішнього обліку в межах виділених функціональних сфер і оцінити їхню адекватність реальним господарським процесам, а також інформаційним потребам менеджменту;
- розробити концепції управлінського обліку в організації і план заходів щодо його побудови;
- розробити структуру зон відповідальності менеджерів;
- визначити основні елементи системи управлінського обліку та їхню регламентацію;
- упровадити систему управлінського обліку в організації та консультативний супровід процесу дослідної експлуатації.

Найважливішою вимогою для ефективного функціонування системи управлінського обліку в організації є її регламентне забезпечення. У процесі постановки управлінського обліку розробляється «Положення з управлінському обліку і звітності», в якому повинні бути відбиті:

- цілі і завдання системи управлінського обліку, базові принципи її побудови, основні поняття;
- структура центрів відповідальності;
- склад контрольованих показників за центрами відповідальності й алгоритм їхнього визначення;
- форми первинних та звітних документів;
- процедури підготовки й оброблення первинних документів;
- графік документообігу управлінського обліку.

Після завершення підготовки регламентів починається етап впровадження системи управлінського обліку. Впровадження припускає навчання працівників; апробацію процедур управлінського обліку на реальних даних одного облікового циклу за участю розробників системи; коригування регламентів за результатами їхнього дослідного (пробного) використання; затвердження постійних регламентів; адаптацію існуючих або впровадження нових систем автоматизації управління підприємством.



## **16.5. Раціоналізація, інтегрування й подальша автоматизація інформаційних потоків**

Успішна реалізація наданих прав, обґрунтованість прийнятих керівниками різних рішень тісно пов'язані з тим, наскільки повно керівники забезпечені необхідною і своєчасною інформацією, тому що недостатність інформації може призвести до прийняття неправильних рішень. Однак і надлишок інформації або її зайва деталізація перевантажують керівників, зменшують кількість і розмаїтість проблем, які вони можуть ефективно вирішувати в організації. Тому в кожному окремому випадку варто виявляти об'єктивно необхідний обсяг і характер інформації. Облік інформаційних факторів дозволяє якісно і кількісно обґрунтувати обраний варіант розподілу повноважень і відповідальності, установити необхідні взаємозалежності між удосконалюванням організаційної структури і раціоналізацією документообігу, виявити можливості і шляхи створення інтегрованих систем оброблення даних.

Між системою інформації та структурою управління в організації мається органічний взаємозв'язок і взаємозалежність. Обсяг, характер і об'єктивні потоки інформації визначають склад і взаємодію структурних підрозділів. Зайва і недостовірна інформація призводить до ускладнення організаційної структури підприємства, збільшення трудових витрат управлінського персоналу. Нечітко організовані, уповільнені потоки інформації ведуть до дублювання функцій, зниження відповідальності керівників і виконавців, порушення ритму функціонування системи управління.

Поряд з цим, багатоланковість у структурі управління, надмірне дроблення підрозділів, нечітка координація і зв'язок між ними не дають змоги налагодити ефективну, гнучку, динамічну систему інформації в організації. Управлінська ієрархія може розглядатися як структура центрів прийняття рішень (комунікаційних центрів), з яких директивна, розпорядча інформація передається на рівень виконання рішень і до яких від виконавчого рівня йде зустрічний потік інформації. Обсяг інформації, що проходить у системі, тісно пов'язаний зі ступенем централізації процесів прийняття рішень. У багаторівневій системі рішення, що приймаються на вищих рівнях управління, торкаються більше комунікаційних центрів, ніж ті, котрі приймаються на нижчих

рівнях. Занадто сильна централізація може перевантажити систему і створити затори в потоках інформації.

Ця проблема стає гострішою в міру зростання управлінської вертикалі і може значно знизити швидкість прийняття рішень, а також пристосованість організації до мінливих умов функціонування. До того ж при проходженні інформації через безліч адміністративно-управлінських ланок вона нерідко перекручується.

Інформаційна система підприємства має такі властивості:

1) потоки інформації в системі управління, як правило, складніші і розгалуженіші, ніж матеріальні потоки, пов'язані з безпосереднім виробничим або торговельним процесом;

2) жодна з функцій керування не може забезпечити підтримку заданих параметрів усієї системи без налагодженого постійного прямого і зворотного зв'язку потоків інформації;

3) інформаційна система являє собою невід'ємну органічну частину всієї системи управління, що забезпечує комплексність, ефективність взаємодії і взаємозв'язок усіх ланок підприємства.

Якщо зіставити інформаційні потоки, які об'єктивно спричинені процесом нормального функціонування тих або інших систем управління, з фактичним станом, що склався в структурах управління підприємством, то в багатьох випадках можна встановити такі негативні явища.

*Паралельність проходження однакової інформації.* Ті самі дані і показники надходять до різних підрозділів і обробляються там, а іноді навіть і в різних частинах одного підрозділу. Зв'язок між службами щодо систематичного обміну плановою, звітною й аналітичною інформацією не завжди упорядкований.

*Відсутність єдності при формуванні інформації.* Кожний підрозділ використовує свої планові і звітні показники, нормативно-довідкові дані, форми документів, маршрути їхнього руху.

*Невпорядкованість і нерегулярність інформаційних потоків.*

*Повторюваність інформації.* Нерідко ті самі масиви і види інформації надаються у вищі органи підприємства неодноразово (щодоби, щодня, щомісяця, щокварталу). Це багато в чому послідовно повторювані потоки інформації.

*Запізнення інформації.* Швидкість оброблення інформації наполовину ручним способом настільки відстає від ритму виробничого або торговельно-технологічного процесу, що найчастіше ця інформація

не може бути використана для управління. Недостатня оперативність при збиранні й обробленні інформації ускладнює прийняття рішень щодо відхилень у процесі виробництва й торгівлі. Це знижує ефективність управлінської діяльності. Тим часом загальний час на передавання, оброблення інформації й ухвалення рішення в будь-якому випадку повинен бути меншим, ніж час, протягом якого можуть відбутися необоротні процеси на керованих об'єктах. Відсутність систематизованої облікової інформації, обмеженість оперативного аналізу показників роботи підрозділів підприємства унеможливають у прийнятний термін різноманітні розрахунки, пов'язані з прийняттям управлінських рішень. Одноваріантні рішення відбивають лише деякий фіксований рівень використання ресурсів.

*Недостатня надійність і повнота інформації.* У багатьох випадках відсутність однакових вимог до умов збирання інформації, а також регулярного, добре організованого обліку і звітності призводять до одержання випадкових даних, що не відбивають реального положення справ. Через переваженість працівників обчислювальними роботами припускаються помилки в розрахунках, а потім і в прийнятих рішеннях. Їхнє виявлення і виправлення потребують додаткових зусиль і часу.

*Зайві обсяги інформації.* Зайва кількість планово-облікової та іншого видів інформації часто є наслідком неупорядкованості даних. Тому кваліфіковані фахівці відволікаються на пошук і оброблення даних, показників і документів, не завжди спричинених необхідністю. Великий обсяг документів, що циркулює усередині підприємства, часто свідчить про недостатньо чітке розмежування функцій і відповідальності за їхнє виконання. Усе це породжує тяганину, викликає зайві витрати праці управлінського персоналу і збільшує час, необхідний для прийняття рішень.

*Непорівнянність інформації.* Різні періоди одержання й оброблення даних у різних підрозділах підприємства часто не дають змоги провести достовірний порівняльний аналіз планових і звітних показників.

Інтегровані інформаційні системи орієнтовані на використання одних і тих самих вихідних показників для вирішення широкого кола прогностичних, планових, комерційних, облікових і багатьох інших завдань.

Основну увагу в цих системах приділяють не поділу інформації з відокремлених функцій між структурними підрозділами, а взаємозв'язку й інтеграції діяльності всіх елементів організаційної системи управління. Основою інтеграції окремих частин підприємства в єдину систему служать інформаційні мережі й потоки.

Створення інтегрованих інформаційних систем потребує:

- створення єдиної, централізованої в масштабі всього підприємства, нормативно-довідкової системи;
- побудови схеми документообігу з урахуванням проходження інформації через єдиний центр оброблення даних;
- підвищення точності й оперативності обліку з одночасним скороченням до необхідного мінімуму кількості документів і показників;
- чіткої регламентації процедур збереження і подання інформації на різні щабелі управління, а також доступу до неї захищених підрозділів.

Взаємозв'язок побудови інтегрованої інформаційної системи з організаційною структурою управління виявляється в тому, що при визначенні рівнів, яким варто передати право приймати рішення з тих або інших питань, доцільно виходити з того, на якому рівні існують кращі умови для одержання інформації, необхідної для опрацювання й ухвалення оптимального рішення. Інформацію можна одержувати на всіх структурних рівнях підприємства. Однак чим далі центр ухвалення рішення знаходиться від пункту одержання інформації, тим більше ймовірність перекручення інформації, тим сутужніше керівникові орієнтуватися в справах і здійснювати динамічне гнучке керівництво.

Для раціоналізації інформаційних потоків необхідно робити їхній ретельний аналіз, щоб виявити обсяг і вид інформації, що проходить по всіх каналах зв'язку на підприємстві. Оскільки управлінська діяльність будь-якого підрозділу знаходить прояв у створенні різних форм документів і показників, а також в оперуванні ними, при аналізі потоків інформації необхідно охопити функції всіх підрозділів, їхню взаємодію, номенклатуру документів, визначити процеси їхнього формування і маршрути руху, періодичність складання, обсяги тощо. *Центральне місце в аналізі займає визначення даних, зведень і показників, об'єктивно необхідних кожному підрозділу для виконання його функцій.*

## **16.6. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту**

### **16.6.1. Система здійснення угод і операцій**

Є різні типи систем інформаційного менеджменту. Розглянемо саме комп'ютерні його системи. Ці системи складаються з людей, комп'ютерів та їхнього програмного та технічного забезпечення; даних; процедур для управління системами введення і виведення. Разом ці компоненти створюють систему інформаційного менеджменту (СІМ), яка дає можливість використовувати інформацію для підтримки операцій, контролю і планування в організації. Розглянемо чотири типи систем інформаційного менеджменту: систему здійснення угод і операцій, управлінські інформаційні системи, системи підтримки рішення і системи, що ґрунтуються на знаннях.

Щоденні операції генерують багато даних, які необхідно обробити в організаціях. Хоча такі системи не дуже допомагають у прийнятті операційних, планових або контрольних рішень, вони роблять постійно зростаючу масу необхідних операцій і угод керованою. Крім того, вони значною мірою забезпечують необхідними даними системи, що безпосередньо підтримують операційні, планові та контрольні рішення.

Раніше канцелярський персонал регулярно реєстрував ці угоди й операції в бухгалтерських документах. Ця робота була рутинною, від неї стомлювались і під час її виконання робили помилки, проте вона була необхідною і стала одним з перших напрямків комерційного застосування комп'ютерів. Типові системи здійснення угод і операцій ведуть загальний бухгалтерський облік: рахунків до оплати, рахунків до одержання, платіжних відомостей, інвентаризаційних відомостей тощо.

Системи здійснення угод і операцій побудовані на стандартній моделі. Коли операція або угода відбувається, вона повинна бути зафіксована і підготовлена до оброблення. Фіксація операції та її підготовка до оброблення — це перша частина моделі.

Друга частина моделі полягає в затвердженні угоди або операції. Один тип затвердження — це перевірка помилок в окремих угодах, таких як пропущення даних і перевищення дозволеної ціни. За допомогою затвердження також перевіряються певні аспекти груп угод або операцій. Операції часто відбуваються в групах, і загальна

сума операцій у групі повинна бути рівною груповому результату. Такі групи можуть містити тільки один тип операцій. Процес затвердження дає переконатися, що за всіма угодами або операціями в таких групах своєчасно проведено платежі.

Третя частина моделі полягає в реєстрації і записі угоди або операції. Тут угода або операція використовується, щоб упорядкувати відповідні записи й облікові документи.

До системи здійснення угод і операцій входить звітність. Деякі звіти можуть краще «підходити» для управлінської інформації операційного контролю або прийняття рішень на рівні підрозділів/одиниць. Звітність підтверджує зареєстрований результат або виявляє іншу угоду або операцію, що повинна мати місце.

Системи здійснення угод і операцій функціонують у двох режимах: груповому і реальному часу. Групова система зберігає угоди або операції до певного часу і потім обробляє всі акумульовані в групі операції. Система реального часу обробляє кожну операцію в міру її проведення. Хоча системи реального часу часто мають справу з дуже швидкоплинними процесами, будь-яка система може сприйняти операції, обробити їх і повернути результати ініціатору досить швидко, щоб впливати на поточну діяльність і відповідати своєму призначенню та назві.

Системи здійснення угод і операцій часто поєднують два підходи. Навіть коли вони фіксують і готують операції для оброблення в режимі реального часу, запис і звітність часто здійснюється в груповому режимі. Зафіксовані операції збираються до певного часу і потім відразу записуються системою. Наприклад, автомати фіксують, частково затверджують і акумулюють операції в комп'ютерах місцевого підрозділу, протягом дня. Наприкінці робочого дня операції пересилаються в центральний комп'ютер для подальшого затвердження, запису і підготовки звітності груповим способом.

Системи здійснення угод і операцій прямо підтримують використання специфічної і стимулюючої інформації. Ці системи також готують засоби для важливих стратегічних ініціатив. В міру розвитку нової технології будуть опрацьовані нові шляхи, для того щоб зробити системи здійснення угод і операцій важливими стратегічними інструментами. Ці системи є найдавнішим прикладом використання комп'ютерів, але вони все ще не втратили актуальності з погляду прибутковості їхнього нового застосування.

### **16.6.2. Управлінські інформаційні системи**

Терміном «управлінські інформаційні системи» іноді визначали всі типи інформаційних систем, але тут він використовується, щоб показати специфічний тип інформаційної системи. Управлінська інформаційна система (УІС) є інтегрованою звітною системою, спеціально призначеною для допомоги менеджерам у плануванні, здійсненні й контролі діяльності організації. Вона готує звіти на основі даних, отриманих з багатьох систем здійснення операцій і з зовнішнього оточення організації. УІС звичайно призначається для концентрації відібраних даних із систем здійснення угод і операцій та зовнішніх джерел, щоб зробити ці дані більш придатними для інформаційних менеджерів.

УІС адресуються до проблем, які відомі й зрозумілі заздалегідь (такі проблеми структуровані). Тому заздалегідь може бути визначена відповідна необхідна інформація, спроектовані звіти і написані програми. Ці системи функціонують на періодичній основі, наприклад, надання щомісячних звітів про доходи і витрати. Багато менеджерів мають персональні комп'ютери, за допомогою яких вони можуть одержати деякі звіти в будь-який час протягом дня.

УІС мають тенденцію до того, щоб обмежуватися «тільки читанням» даних, якими не можна маніпулювати. Наприклад, менеджер не може використовувати УІС, щоб одержати запроєктовані цифри доходів і втрат або щоб знайти різні рішення, засновані на різних обсягах продаж. Це обмеження не скасовує цінність УІС. Оскільки менеджери відчувають потребу в періодичній інформації, УІС є важливим інструментом для забезпечення регулярних звітів, що підвищують ефективність управлінського планування і контролю.

### **16.6.3. Системи підтримки рішень**

Багато проблем, з якими зіштовхуються менеджери, не очікуються, тому УІС не підходять для їх вирішення. Через це, багато систем, що один раз були названі управлінськими інформаційними системами, перетворилися на системи підтримки рішень (СПР).

Системи підтримки рішень — це комп'ютерні системи, що допомагають прийняттю рішень, пов'язаних з неструктурованими проблемами, шляхом взаємодії з даними й аналітичними моделя-

ми. СПР сфокусовані саме на рішеннях: спираються на гнучкість, адаптивність і швидкість відповіді; контролюються користувачем і можуть бути застосовані до різних стилів прийняття рішень.

СПР допомагають особі, яка приймає рішення, а не замінюють їх. Вони призначені для допомоги у вирішенні проблем, у яких немає окреслених рішень і які висувають високі вимоги до осіб, що приймають такі рішення. СПР розширюють можливості менеджера в маніпулюванні даними під час пошуку рішень. Система підтримки рішень довела корисність у забезпеченні підтримки для аналізу даних, використовуються для у прийняття контрольних і розподільчих рішень.

СПР надає можливість для особи, яка приймає такі рішення виявити різні підходи до проблеми. Ці можливості створюються тому, що менеджер, приймаючи рішення, має необхідну експертизу, і система виступає як гнучкий інструмент опрацювання альтернатив. Відтоді, коли були винайдені комп'ютери, деякі дослідники шукали шляхи, які привели б до заміни людини комп'ютером, тобто до використання не автоматизованих систем управління, а автоматичних. Внаслідок розвитку цього напряму утворилися системи, що ґрунтуються на знаннях.

#### **16.6.4. Системи, що ґрунтуються на знаннях, та експертні системи**

Деякі системи, що ґрунтуються на знаннях, називаються експертними, коли стандарт для їхнього використання визначає фахівець-людина. Існує багато систем, які ґрунтуються на знаннях експертів. Завдання-максимум систем, що ґрунтуються на знаннях, полягає в тому, щоб замінити людину, яка приймає рішення, але в дійсності ця мета перевищує реальні можливості систем. Вони можуть взяти на себе лише частину роботи людини, але не можуть цілком замінити її. Мине якийсь час, перш ніж системи, що ґрунтуються на знаннях, зможуть замінити менеджерів, якщо це взагалі коли-небудь стане можливим. У цьому відношенні системи, що ґрунтуються на знаннях, іноді переоцінюються.

Кожний з чотирьох типів інформаційних систем, розглянутих нами, підходить для специфічної мети. Жоден з них непридатний для всіх типів інформації, яка використовується на всіх рівнях менеджменту.



Хоча системи здійснення угод і операцій не настільки привабливі, як системи підтримки рішень або системи, засновані на знаннях, вони досить дієві, оскільки направляють дані в загальну інформаційну систему, зберігають організовані і оновлені дані, а також забезпечують рух даних туди, де вони необхідні. Але самі по собі ці системи обмежуються використанням специфічних даних.

Типи управлінських інформаційних систем, розглянутих у цьому розділі, розширюють можливості систем здійснення угод і операцій. Вони маніпулюють даними про відомі і повторювані проблеми, щоб зробити їх придатними для використання для стимулювальної виняткової інформації. Ця інформація використовується найчастіше на операційному рівні, менше — на рівні підрозділів і найрідше — на стратегічному.

Системи підтримки рішень допомагають менеджерам вирішувати менш структуровані проблеми. Вони більше, ніж УІС, підходять для виробництва контрольної, розподільної і скеровуючої інформації. СПР складніші для створення і підтримки системи, ніж управлінські інформаційні системи. І хоча СПР можуть вирішувати проблеми стимулювальності і виняткової інформації, УІС дають можливість це робити економічніше.

Системи підтримки рішень припускають легкий і гнучкий доступ до безлічі компонентів. Коли вони добре спроектовані, стає легше змінити і додати нові компоненти. Подібно іншим могутнім інструментам, ефективність СПР багато в чому визначається майстерністю їхнього використання.

Системи, що ґрунтуються на знаннях призначені підтримувати майстерність. Однак зараз ці системи обмежили і звузили увагу до майстерності. Наразі системи, що ґрунтуються на знаннях, є могутніми, але обмеженими інструментами, що призначені для контрольних, розподільчих і скеровуючих рішень.

Інформаційні системи далеко не завжди відразу придатні для використання, і менеджери часто повинні створювати індивідуальні інформаційні системи.

### **16.6.5. Побудова інформаційних систем**

#### *Життєвий цикл розвитку системи*

На початку застосування комп'ютерних систем, особливо в простих організаціях, розвиток комп'ютерних програм був безсистем-

ною справою. Наприклад, багато програмістів починали програмне кодування так швидко, як це можливо — часто до того, як ставало зрозуміло, що собою являє програма, яку необхідно розробити. Через це виникали проблеми, і проєктанти почали наводити деякий порядок у даному процесі. Це породило модель, названу життєвим циклом розвитку системи.

#### *А. Визначальна стадія*

Визначальна стадія надає можливість окреслити інформаційну систему. Фаза пропозиції аргументів є вирішальною, тому що перший опис проблеми визначає багато з того, що доведеться формалізувати за допомогою програмного забезпечення. Фаза здійснення оцінки включає два базових завдання. *Перше* полягає в проблемі визначення, *друге* — у визначенні, чи можлива взагалі побудова системи. Здійснення оцінки в життєвому циклі розвитку системи робиться, як правило, коли є мінімум інформації. Це може спричинити проблеми, такі як пропуск важливих понять.

У ході системного аналізу час витрачається на визначення того, яку інформацію користувач хоче одержати від системи. На наступному кроці визначається, які потрібні дані, щоб забезпечити цю інформацію. Під час цього процесу процедури розвиваються, для чого потрібно одержати дані і використати інформацію. І, нарешті, вивчається, звідки надійдуть дані і як вони будуть проходити через систему.

Завдання наступної фази — логічного системного проєкту — розвинути концепцію системи щодо способу збирання даних, використання їх та звітів, які видаватиме система. Із завершенням логічного системного проєкту закінчується і визначальна стадія. Вона є вирішальною для успіху розробки й розвитку системи. Її здійснення пов'язане з труднощами. Під час системного аналізу багато чого здається абстрактним, і складно уявити, як усе це виглядатиме після того, як буде розбудоване.

#### *Б. Стадія розвитку*

Стадія розвитку також є вирішальною, але з такою відмінністю. Слабка стадія розвитку може зруйнувати добру роботу у визначальній стадії, але навіть видатна робота, зроблена на стадії розвитку, не може врятувати погану роботу на визначальній стадії. У фазі фізичного системного проєкту логічне проєктування переводиться в специфікацію для підсистем, програм, процедур, файлів і бази

даних. Фізичний системний проект потребує добре розвинутих технічних навичок. Якщо завдання визначальної стадії були виконані добре, то немає необхідності широко залучати користувача до проектування фізичної системи.

У ході програмного розвитку проектна група розробляє програми, спеціалізовані у фізичному системному проекті. Вона також пише програми і перевіряє їх.

Процедурний розвиток включає проектування і описування процедур, згідно з якими користувачі будуть збирати й готувати дані для введення в звітну систему, а також процедур для інтерпретації звітів. Коли програми написані і перевірені, настає час для системного тестування. Системне тестування складається з двох частин: переконання в тому, що індивідуальні програми працюють разом, і перевірка виконання процедур комп'ютерною системою.

### *В. Стадія встановлення і впровадження в дію*

На стадії установки і впровадження в дію проект просувається від розробки до застосування. Фаза конверсії й установки звичайно є найвідповідальнішим часом. У процесі конверсії створюються файли, необхідні для нової системи. Це часто потребує спеціальної підсистеми, яка переводить дані з формату старої системи в новий формат. Тимчасово позбавлені будь-якої комп'ютерної системи службовці можуть виписувати велику кількість даних вручну наскільки це можливо, і розміщувати їх у файли нового формату. Протягом цього часу можна також тренувати користувача в процедурах для використання нової системи.

Процес установки переміщує комп'ютерні програми з комп'ютерних бібліотек, якими користуються програмісти, у комп'ютерні бібліотеки, якими користуються в процесі реальної роботи системи. Цей процес також може включати фізичну установку нових терміналів або комп'ютерів.

Якщо система була успішно конвертована і встановлена, то розвиток проекту завершується, і починається фаза використання й підтримки. При функціонуванні системи користувачі забезпечують введення і використовують вихідні дані. Однак навіть якщо система розроблена, то робота ще не закінчена. Системи містять помилки, які потрібно виправити, а обставини, що змінюються, часто диктують різні зміни в системі. Таким чином, робота над системою продовжується, і вона називається підтримкою.

### 16.6.6. Розробка (добробка, переробка) систем користувачем

Менеджери дуже охоче включаються в розвиток нових інформаційних систем. Тому їм потрібно дещо знати про процес, щоб вони могли в ньому грамотно брати участь. Багато користувачів також будують свої власні системи. У міру того, як мови програмування розвиваються, їх легше використовувати, і стає більше ймовірним для користувачів створення таких індивідуальних системи. Однак при розробці систем користувачами виникає певний ризик. У користувачів може бути односторонній погляд на систему, і вони можуть не врахувати, який вплив вона зробить на інформаційні ресурси всієї організації. Вони можуть не знати, як визначити інформаційні вимоги. Більше того, користувачі часто не терплячі щодо якісного забезпечення процедур. Вони можуть будувати особисті системи, які дублюють системи формальні організації.

Відповідальні менеджери і користувачі хочуть звести до мінімуму цей ризик, і розуміння процесу побудови системи допомагає їм робити це. Коли менеджери будують системи самі, то підвищується ймовірність здійснення ними помилок. Щоб компенсувати це, вони повинні бути більш уважними до дійсної можливості побудови системи за технологією, застосовною до неї. Нині в побудові користувачами великомасштабних систем здійснення операцій немає необхідності, чого, можливо, ніколи й не буде. Але це дозволяє менеджерам зрозуміти, що створювати свої власні системи підтримки рішень і інші невеликі системи потрібно.

Отже, успіх у менеджменті значною мірою може залежати від здатності менеджера створювати ефективні проекти систем інформаційного менеджменту, які обслуговують його потреби при раціональному рівні витрат. Тому менеджерам варто запам'ятати такі рекомендації:

1. Завжди приділяйте значний час для аналізу й обговорення необхідної специфічної інформації і проблем перед проектуванням або придбанням інформаційних систем. Найбільша помилка менеджерів у забезпеченні інформаційного менеджменту полягає в придбанні технічного і програмного забезпечення систем без ґрунтовного попереднього їхнього вивчення.

2. Вимоги до інформації і відповідних даних різні для різних рівнів управлінської діяльності. Тому й системи інформаційного менеджменту, що підтримують ці рівні, також різні. Коли Ви будете систему для підтримки певного рівня управління, то повинні спеціально пристосувати цю систему з урахуванням потреб даного рівня. Не входьте в оману, роблячи спробу відповідати всім інформаційним вимогам за допомогою одного типу системи.

3. Запам'ятаєте, що чим вище Ви піднімаєтеся в ієрархії управління, тим більше залежите від загальної інформації. У міру того, як Ваша кар'єра прогресує, Ви частіше будете зіштовхуватися з проблемами, в рішенні яких комп'ютер не може істотно допомогти.

4. Керуйтеся своєю власною інформацією. Не забувайте про Вашу роль у побудові інформаційних систем. Більшість людей перевіряють свого підрядника, коли вони хочуть будувати будинок. І ви повинні тісно працювати з вашими фахівцями з інформаційних систем, коли ви «даєте замовлення» на таку систему.

5. Якщо Ви будете ваші власні інформаційні системи, то використовуйте зарекомендовану практику якісної побудови систем. Ретельна робота над системою може здатися Вам обтяжливою, але це сповна окупиться пізніше.

6. Вам потрібно уважно підходити до визначення своїх власних інформаційних потреб. Для невеликої системи не потрібен великий логічний або фізичний проект, але ігнорування наведеними рекомендаціями може дуже вплинути на зниження ефективності і дієвості Вашої системи.

7. Регулярно перевіряйте Ваше програмне забезпечення, щоб не приймати рішення на помилкових цифрах.

## 17. КЕРІВНИЦТВО, СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ТА ЛІДЕРСТВО

17.1. Поняття та загальна характеристика керівництва.

17.2. Теорії лідерства.

17.3. Стили управління та їхня характеристика.

### 17.1. Поняття та загальна характеристика керівництва

**Керівництво** — це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство). Керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень.

Керівництво полягає в праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень менеджера, які визначають його компетенцію в межах формальної організації. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиноначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник — єдиноначальник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації.

Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

Забезпеченню ефективного керівництва сприяють такі основні елементи:

- ініціативність;
- інформованість;
- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз своїх дій.

При колегіальному управлінні керівні обов'язки розподіляють, наприклад, між правлінням акціонерного товариства та особою, яка очолює цей орган. Такий поділ здійснюється розмежуванням компетенції колегіального органу і керівника. Як правило, колегіальний орган вирішує найважливіші проблеми діяльності організації і делегує керівникові функції виконавця колегіальних рішень та оперативного розпорядництва.

Керівництво в менеджменті — це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших.

Щоб виконувати функції керівника, йому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку інших. Крім того, він впливає на підлеглих. Поняття «влада» і «вплив» неідентичні. *Вплив* — це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів і т.ін. іншої людини. Конкретні засоби, за допомогою яких люди справляють вплив один на одного, можуть бути найрізноманітнішими: прохання, вказівка, погроза та ін. Керівник використовує вплив для спонукання підлеглих до ефективної, продуктивної праці. Щоб вплив був результативним, керівник має використовувати владу.

Владу можна визначити як можливість впливати на поведінку інших людей. Владу невід'ємна від управління, вона надає можливість керівникові виконувати свої функції. Наприклад, директор торговельного підприємства під час здійснення своєї діяльності залежить від засновників (власників), підлеглих. Для забезпечення ефективного керівництва він потребує сприяння цих людей. Якщо керівник не має достатньої влади, він не зможе впливати на підлеглих з метою спонукання їх до діяльності для досягнення цілей підприємства. Таким чином, влада є необхідною умовою успішної діяльності організації.

Усі керівники мають владу, однак і підлеглі мають владу над керівниками. Підлеглих формально ніхто не наділяє владою, але фактично вони її мають. Завжди існує небезпека, що працівники у відповідь, наприклад, на неправомірні вимоги керівника стануть йому протидіяти, знижувати рівень продуктивності праці. Тому керівник мусить прагнути до встановлення балансу влади. Бажаючи, щоб рівень влади керівника забезпечував досягнення цілей, але не викликав у підлеглих почуття непокори.

Влада звернена на потреби виконання. Люди будують припущення стосовно того, що може статися, якщо вони поводити-

муться певним чином, які їхні потреби будуть або не будуть задоволені.

Керівний вплив і влада залежать від особистості, на яку спрямований цей вплив, від ситуації, в якій він перебуває, та від якостей керівника. Залежність влади від особистості, на яку спрямований управлінський вплив, полягає в тому, що кожна людина через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника, а отже, відповідно й поводитьься.

Так, менеджер підприємства, у якого має великий досвід керування людьми, має дещо вищу реальну владу, ніж керівник, у якого немає такого досвіду.

Реальна влада залежить від ієрархії взаємовідносин керівника, знання ним методів впливу на підлеглих, їхньої психології та мотивацією.

Менеджер повинен розуміти, що влада визначається не рівнем його формальних повноважень, а мірою залежності підлеглих від нього. Менеджер має владу над підлеглими тому, що вони залежать від нього в питаннях зарплати, одержання від нього завдань, просуванні по службі, задоволення соціальних потреб, надання матеріальної допомоги тощо.

В організаціях часто бувають випадки, коли підлегли отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них в питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань тощо.

Щоб керувати, треба мати владу. Влада ґрунтується на зверненні до активних потреб працівника. Це фізіологічні та соціальні потреби, потреби в захисті, повазі та самовираженні.

Менеджмент виділяє такі форми влади: владу, яка ґрунтується на примушенні; владу, засновану на винагороді; експертну владу; еталонну владу; законну владу; владу прикладу.

**Влада, яка ґрунтується на примушенні**, застосовується переважно в організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими. Це вплив на підлеглих переважно через страх (страх втратити роботу, бути незахищеним тощо).

Як відомо, більшість потреб людина задовольняє на робочому місці. Тут вона одержує кошти на життя, суспільне визнання результатів своєї праці. Підлеглий знає, що керівник має владу покарати його, а це заважає задоволенню потреб. Зрештою, в підлеглих



виникає страх втратити роботу, певні повноваження, позбавитися матеріальної винагороди і т.д. У принципі в керівника є широкі можливості впливати на підлеглих, використовуючи примушення і страх. При цьому зовсім не обов'язково вдаються до прямих погроз. Для виникнення страху може бути достатньо мимохідь кинутого натяку, нехтувального жесту і т.п.

Застосування влади, що ґрунтується на примушенні, — найлегший, але найменш ефективний спосіб дії керівника. Як свідчить практика, в цьому випадку зростає плінність кадрів, знижується рівень трудової дисципліни, погіршується психологічний клімат у колективі.

Недоліками застосування цієї форми влади є те, що вона часто призводить до великих витрат на управління, до відсутності довіри до керівництва, виникнення незадоволеності роботою та пасивного відношення до використання своїх функцій тощо.

**Влада, заснована на винагороді**, передбачає використання керівником бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на якісно виконане завдання (роботу).

Функціонування підприємства повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Підлеглий при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації, швидкість та передбаченість управлінського впливу. Недоліки такої влади полягають у тому, що:

- 1) традиції можуть бути спрямовані проти змін;
- 2) може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими, через те що цей працівник не входить до формальної групи;
- 3) немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб — з іншого.

Вибір і застосування ефективної форми впливу на об'єкт управління сприяє досягненню цілей організації.

У даному випадку влада ґрунтується на позитивному підкріпленні керівником підлеглого, щоб домогтися від нього певних вчинків. З позицій мотиваційної теорії очікування виконавець знає, що у відповідь на виконання вимог керівника він отримає певну винагороду. Тому виконавець не чинить опору впливу керівника,

більше того, свідомо виконує ті дії, які на нього покладено. У цьому перевага влади, заснованої на винагороді, над владою, яка ґрунтується на примушуванні і страху.

Але менеджеру слід пам'ятати, що винагороди обмежуються законодавчими актами, положеннями, політикою організації (підприємства).

**Експертна влада** ґрунтується на впевненості (вірі) підлеглого про наявність у керівника спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби.

У цьому випадку виконавець вірить, що керівник краще від нього обізнаний у певній проблемі. Тому вплив здійснюється через віру — підлеглий свідомо виконує вказівки керівника.

Недоліками експертної влади є те, що:

а) розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;

б) у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це часто призводить до виникнення виробничих конфліктів.

**Еталонна влада** формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідерів. При цьому велике значення мають характеристики харизматичних особистостей керівників (менеджерів):

а) впливова зовнішність;

б) незалежність характеру;

в) енергійність;

г) добрі риторичні (ораторські) здібності;

г) сприйняття похвал своєї особи без самолюбства, зарозумілості;

д) гідні та впевнені манери поведінки.

До недоліків еталонної влади відносять деяку самовпевненість керівника та можливість його відмови від інших видів влади.

**Законна влада** ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати, тому цю владу ще називають традиційною, оскільки вона випливає з ієрархічної побудови структури управління організацією.

Кожен керівник володіє законною владою у зв'язку з повноваженнями щодо управління людьми, передбаченими ієрархією управління. Виконавець знає, що керівникові делеговані повноваження управління колективом, він має право давати вказівки, обов'язкові

для виконання. Це найпоширеніший метод впливу. Однак використання законної влади ефективно лише за умов, що виконавець засвоїв цінності підприємства, розуміє те, що підпорядкування є найкращою лінією поведінки. Коли людина визнає вплив законної влади, вона одержує взамін почуття належності до певної соціальної групи (колективу). Це почуття дає можливість задовольнити соціальну потребу в належності, причетності, захищеності.

**Влада прикладу.** Вплив за допомогою прикладу, або влада харизми, поширений у практиці управління. Харизма — це влада, що ґрунтується на силі особистих якостей або здібностей лідера. У цьому випадку якості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче брати з нього приклад. Для здійснення такої влади керівник має бути харизматичною особою, тобто мати такі характеристики:

- обмін енергією; у оточуючих створюється відчуття, що керівник випромінює енергію.
- поважна зовнішність, обов'язкова привабливість, уміння триматися.
- незалежність характеру;
- хороші ораторські здібності, вміння переконливо говорити, спілкуватися з іншими людьми;
- адекватне сприйняття захоплення своєю особою; харизматичні особи не обтяжуються від захоплення з боку оточуючих, але при цьому не стають гордовитими або егоїстами;
- упевнена манера триматися в різних ситуаціях.

Харизматичні особи справляють великий вплив на інших людей, при чому цей вплив стійкий. Крім того, така особа може зародити віру в себе одним-єдиним виступом. Цим влада, заснована на силі прикладу, відрізняється від експертної влади. В останньому випадку, якщо керівник помилився, зменшиться віра в його знання, а зрештою — і сила впливу. Крім того, формування розумової влади потребує багато часу.

Керівник може використати будь-яку форму влади, хоч кожна з них має певні недоліки. Так, влада, заснована на примусі, призводить тільки до тимчасової покори працівників і може спричинити такі небажані наслідки, як скованість, страх, неприязнь до цілей і цінностей підприємства. Недоліком влади, що ґрунтується на винагороді, є обмеженість спроможності керівника винагороджувати підлеглих. Обмеженість законної влади як влади, заснова-

ної на традиції, полягає в тому, що традиції можуть протидіяти цілям організації. Наприклад, традиція виплати винагород залежно від стажу праці може перешкоджати впровадженню системи стимулювання, заснованої на індивідуальних результатах праці. Що стосується влади прикладу та експертної влади, то їхня реалізація потребує наявності у керівника певних якостей.

У зв'язку із зростанням рівня освіти, піднесенням добробуту працівників керівникам усе важче забезпечувати досягнення цілей, використовуючи тільки механізм влади. Сучасні керівники шукають шляхи для забезпечення впливу на підлеглих, що ґрунтуються на співробітництві. Такий вплив може здійснюватися у формі *переконання і участі*.

**Переконання** — це такий спосіб впливу керівника на підлеглого, під час якого останній свідомо прагне виконати роботу якнайкраще. Тобто в даному випадку керівник не говорить підлеглому, що і як потрібно зробити, а цілеспрямовано, звертаючись до його потреб, інтересів, спонукає працівника самостійно приймати рішення про потрібні дії.

Застосовуючи переконання, керівник допускає, що в підлеглого є певна частина влади, яка може зменшити спроможність керівника до дій. Наприклад, директор торговельного підприємства має повноваження для самостійного прийняття рішень про впровадження нової форми обслуговування покупців.

Однак реалізація цього рішення може наштовхнутися на протидію торговельного персоналу. Щоб домогтися ефективних дій працівників в упровадженні запланованих заходів, керівник має переконати їх у необхідності цього, залучити до процесу прийняття рішення. При цьому керівник справляє вплив на потребу виконавців у повазі і самоповазі. Якщо виконавець відчуває потребу в авторитеті, то сила впливу через переконання зростає.

Це відбувається тому, що керівник визнає авторитет виконавців, тобто неначе передає йому частину своєї влади.

Здатність впливати переконанням залежить від низки факторів. Керівник має користуватися довірою підлеглих. Йому слід знати потреби підлеглих і апелювати до них. Важливо правильно побудувати бесіду, метою якої є переконання.

Перевага впливу переконання полягає в тому, що воно потребує мінімуму контролю, оскільки виконавець свідомо виконує

потрібні дії. До недоліків слід зарахувати повільний вплив, невизначеність, одноразову дію. Повільний вплив зумовлений необхідністю витратити час на процедуру переконання. Видати наказ, користуючись владою керівника, можна значно швидше. Звертаючись до потреб виконавця, керівник не може бути впевненим, що той реагуватиме належним чином. Звідси виникає невизначеність впливу через переконання. До того ж за допомогою переконання можна впливати на виконавця за конкретної ситуації, тобто одноразово. При зміні обстановки потрібен новий вплив на виконавця.

**Вплив через участь** полягає в залученні персоналу до управління. Такий вплив більш ефективний, ніж переконання. Доведено, що люди працюють більш продуктивно в тих випадках, коли рішення приймалися ними самостійно або за їхньою участю. Тому вплив через участь справляє мотивуючу дію на працівників. Разом з тим завдяки дослідженням було визначено, що залучення персоналу до управління далеко не завжди виправдане. Умовами ефективного впливу через участь є рівень розвитку трудового колективу, розуміння працівником цілей підприємства та ін.

## **17.2. Теорії лідерства**

**Лідерство** — це один з механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей підприємства.

Лідерство — це виникнення особливого статусу в менеджера або іншого члена групи. Цей статус характеризується відношеннями, в основі яких лежать довіра, авторитет, високий рівень кваліфікації, готовність підтримувати в усіх починах, особисті симпатії, спроможність вчитися і переймати досвід. Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Воно породжується потребами і практикою неформального управління. Лідерство може проявлятися по-різному, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою в більшості її членів. Ця довіра народжується як результат її людських якостей, кваліфікації, відношення до справи і до людей. Людина, яка має такий статус у групі, зветься лідером.

Відношення лідера можуть збігатися з формальними повноваженнями менеджера. У такому випадку менеджер поєднує в собі і посаду, і лідера. Але відношення лідера і посадових повноважень можуть не збігатися і навіть вступати в протиріччя одне одному. Тоді виникає конфліктна ситуація, яку нерідко доводиться спостерігати в практиці управління колективами. У зв'язку з цим у менеджера з'являються два варіанти уникнути конфлікту: або досягнути у своїй практичній діяльності лідерства, що можливо, якщо дослідити і зрозуміти причини і рушійні сили виникнення такого статусу; або побудувати відносини з неформальним лідером таким чином, щоб вони не вели до конфлікту, а ще краще, щоб вони доповнювали та посилювали формальну діяльність менеджера. Це одна з важливих сторін мистецтва управління.

Прояви і характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграють особисті якості людини — не тільки менеджера, а й кожного з членів групи. В лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям людини. Часто причиною виникнення відносин лідерства виступають такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконливість, настирливість та ін. Але було б неправильним пов'язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями людини. Це явище групової діяльності і прояву відносин, що виникають у процесі цієї діяльності.

У менеджменті важливим є те, як повинен поводитися керівник підприємства, котрий є лідером, які засоби впливу і стиль поведінки найбільш ефективні для спрямування зусиль колективу на досягнення цілей організації.

Відповіді на ці питання дає теорія лідерства, яка розроблена американськими вченими-біхевіористами та доповнена й розвинута науковцями інших країн. *Існує три підходи до визначення значущих факторів ефективного лідерства: з позицій особистих якостей, поведінський і ситуаційний.*

**Підхід з позицій особистих якостей.** Згідно з цією теорією (теорія великих людей) найкращі керівники мають певні особисті якості, які є загальними для всіх (чесність, високий рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, високий рівень впевненості у собі, здоровий глузд, мудрість).

Проте немає певної думки щодо набору якостей, які мають бути притаманні справжньому лідеру. Оскільки не існує такого набору

якостей, то й ефективність керівництва буде ситуаційною, хоча особисті якості керівника мають важливе значення в управлінні людьми.

**Підхід з позиції поведінки.** Згідно з цією позицією, ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника. В основі підходу лежить поділ стилів керівництва (поведінки) на автократичний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу та на людину. Розробники підходу (група американських вчених-біхевіористів) шукали найбільш оптимальний стиль керівництва і довго вважали таким стилем демократичний. Але виявилось, що такого оптимального стилю не існує: стиль керівництва змінюється залежно від ситуації. Звідси і назва — **ситуаційний підхід** до стилю управління.

### **17.3. Стилi управління та їхня характеристика**

**Стиль керівництва** — це стійкий образ дій, прийомів керівника в процесі управління. Він характеризує те, як робить свою справу менеджер. Стиль керівництва проявляється у виконанні посадових обов'язків, підході до вирішення завдань, манері спілкування з людьми і такті, у впливі на почуття, думки й поведінку підлеглих.

Стиль керівництва характеризує не тільки стиль роботи менеджера, а й стиль роботи всього апарату управління.

Стиль керівництва має об'єктивну і суб'єктивну сторону. Стиль роботи окремо взятого менеджера завжди є індивідуальним, тому що він являє собою форму самовираження його особистості.

Суб'єктивна сторона стилю зумовлена індивідуальними якостями менеджера і головним чином його психічним складом.

Об'єктивна сторона стилю керівництва визначається принципами управління.

**Авторитарний стиль** ґрунтується на тому, що авторитарний менеджер має достатню владу, щоб нав'язати свою волю підлеглим. Автократ якомога повніше централізує повноваження і позбавляє підлеглих свободи у прийнятті рішень. Для того щоб забезпечити виконання роботи, він може використовувати навіть погрози. Коли автократ уникає негативного примусу, а замість цього використовує винагороду, він отримує назву «доброзичливого автократа».

Залишаючись авторитарним керівником, «доброзичливий автократ» виявляє активну турботу про настрої підлеглих. Він дає можливість підлеглим брати участь у плануванні завдань, але зберігає за собою право на остаточне прийняття рішень.

**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 відповідальності щодо цілей організації та цілей груп працівників.

Керівник демократичного стилю замість жорстокого контролю підлеглих у процесі їх роботи, як правило, чекає, коли роботу буде виконано до кінця, щоб оцінити її. Демократичний стиль керівництва має підкріплюватися високоефективною системою контролю. Тому цей керівник витрачає порівняно більше часу на організацію і контроль.

**Ліберальний стиль** керівництва полягає в тому, що керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дії своїх підлеглих. Засобами впливу є прохання і задоволення потреб підлеглих. Критичної оцінки вчинкам своїх підлеглих такий керівник не робить, ухиляється від прийняття дієвих заходів для підтримання порядку в організації (підприємстві).

Діяльність такого керівника характеризується пасивністю і бюрократичністю в роботі. Дослідники констатують, що часто авторитарне керівництво дає змогу виконати більший обсяг роботи, ніж демократичний.

Порівняно з демократичним стилем керівництва при ліберальному обсяг роботи зменшується, якість робіт знижується.

**Керівник, зосереджений на роботі** (орієнтований на завдання), насамперед турбується про виконання завдання та розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці.

**Для керівника, зосередженого на людині**, основною турботою є працівники. Керівник робить ставку на взаємодопомогу, максимальну участь працівників у прийнятті рішень, заохочення професійного зростання підлеглих тощо.

Проте буває, що стиль керівництва одночасно орієнтується і на роботу і на людину.

Стиль управління та його формування залежить насамперед від особистих якостей керівника, ступеня зрілості трудового колективу в цілому та окремих його членів, особливостей ситуації.



Формування стилю — це тривалий, безперервний і складний процес. У стилі роботи окремих менеджерів нерідко можна виявити небажані риси, такі, наприклад, як намагання залучати підлеглих до обговорення будь-яких питань без потреби, надмірну кількість людей у підпорядкуванні. Це призводить до неефективного витрачання робочого часу, викликає почуття незадоволеності у підлеглих, затримує вирішення проблем. На противагу цьому, деякі менеджери віддають перевагу особистому вирішенню питань і навіть тих, які входять до компетенції підлеглих. У стилі роботи деяких менеджерів спостерігаються тенденції до побоювання обґрунтованого ризику, намагання ухилитись від вирішення нових складних завдань. Оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями менеджера, то це слід враховувати при доборі керівних кадрів.

Постійно зростаюча складність умов функціонування об'єктів управління і завдань, які виникають перед ними, ускладнення системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків зумовлюють, з одного боку, потребу в пошуку нових, невідомих раніше рішень і методів їх реалізації, а з другого — відкривають ширші можливості для використання стандартних (шаблонних) рішень і методів, які себе виправдали при виконанні типових повторних робіт і операцій. Теорія менеджменту, як і будь-яка інша наука, не дає рецептурних рекомендацій. Її положення потребують творчого осмислення, врахування результативного впливу багатьох факторів, динамічності процесів управління.

У процесі управління ситуація змінюється настільки швидко, що методи і прийоми, які ще донедавно в аналогічній, здавалося б, ситуації забезпечували ефект, через деякий час виявляються мало-ефективними і навіть непридатними. Усе це зумовлює потребу у творчому підході до вирішення проблем управління, який ґрунтується на широкому використанні досягнень науки і глибокому систематичному вивченні практики.

Успішне вирішення управлінських проблем потребує й певних навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу менеджера, ступеня готовності до вирішення дедалі складніших проблем залежить від досвіду його практичної діяльності.

## 18. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ ОРГАНІЗАЦІЯ

- 18.1. Особливості управлінської праці.
- 18.2. Еволюція вимог до менеджерів.
- 18.3. Характеристика сучасного менеджера.
- 18.4. Організація особистої праці менеджера.
- 18.5. Основні напрями удосконалення організації праці та оцінювання діяльності менеджера.

### 18.1. Особливості управлінської праці

Управлінська діяльність — специфічний різновид трудового процесу. Управлінська праця має свої особливості порівняно з працею безпосередньо продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності. Управління — це насамперед робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча, в основному розумова, яку здійснює людина переважно у вигляді нервово-психічних зусиль. Процес розумової праці складається з таких елементарних дій, або операцій, як: слухання, читання, мовлення, контактування, спостереження за дією, мислення, умовивід тощо.

Управлінська праця непродуктивна. Участь у створенні матеріальних благ відбувається не прямо, а опосередковано, через працю інших осіб. Продуктом управлінської праці є рішення, а не товари та послуги. Предметом праці є інформація.

Як і будь-який інший процес праці, управлінська праця складається з таких основних елементів: предмет праці (те, що підлягає впливу, обробленню), засоби праці (те, за допомогою чого здійснюється вплив), сам процес — цілеспрямована діяльність і результат. За цими елементами визначають характер і особливості управлінської праці незалежно від посади управлінського працівника, від галузі діяльності тощо.

Спрощено схему управлінської праці можна розглядати як систему, на вході якої є інформація (*предмет*, те, на що спрямована праця), що підлягає всередині системи обробленню інтелектом людини за допомогою технічних засобів управління — обчислювальної

та організаційної техніки (*засоби праці*), а на виході — якісно нова інформація, або управлінське рішення (*результат праці*).

Інформація — специфічний предмет управлінської праці, у зв'язку з чим вона має інформаційну природу. У ній поєднуються творчі, логічні і технічні операції, пов'язані з обробленням інформації, а обмін діяльністю між суб'єктом і об'єктом управління, між самими суб'єктами управління має інформаційний характер.

Досягнення мети управління відбувається шляхом підготовки й реалізації сукупного управлінського впливу. Управлінський вплив на колективи людей, на їхню трудову діяльність — це і є специфічний результат управлінської праці. Основною формою такого впливу є управлінське рішення.

Прийняття управлінських рішень визначається складною рухливою сукупністю факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які постійно створюють нестандартні ситуації. Саме ці обставини потребують від людини, яка займається управлінською діяльністю, наявності певної сукупності рис. Рішення, які приймаються управлінцями, залежать від їхніх знань і досвіду, інтуїції, особистісних властивостей. Якщо під час прийняття рішень використовується уся ця сукупність, то це вже мистецтво управління.

У процесі управління його суб'єкти вирішують найрізноманітніші проблеми: організаційні, економічні, технічні, соціально-психологічні, правові тощо. Це розмаїття також є важливою особливістю праці менеджера.

Управлінська праця характеризується також:

- насиченістю великою кількістю дій (переважно короткочасних);
- різноманітністю видів діяльності;
- фрагментарністю діяльності;
- частим втручанням ззовні;
- широкою мережею контактів, які виходять далеко за межі робочої групи;
- переважанням вербального (мовного) спілкування з оточуючими (до 90%).

Аналіз складових управлінської праці свідчить про її функціональну неоднорідність. Виділяють такі функціональні аспекти управлінської праці:

1) евристична — має виражений творчий характер, пов'язана з постановкою проблеми, аналізом ситуації, пошуком шляхів розв'язання;

2) адміністративна — полягає у цілеспрямованому впливі керівника на підлеглих з метою виконання ними поставлених завдань;

3) операторська — полягає у виконанні стереотипних операцій, необхідних для інформаційного забезпечення процесу управління.

Майже немає посад чи професій, діяльність за якими складається суто з якогось одного аспекту. Найчастіше це суміш аспектів у певному співвідношенні, і саме залежно від співвідношення функціональних аспектів, а також від ролі в процесі прийняття управлінського рішення розроблено класифікацію кадрів апарату управління, які поділяються на: керівників (лінійних та функціональних), спеціалістів (лінійних та функціональних), технічних виконавців.

Найменування посад керівників залежить від об'єкта управління, спеціалістів — від характеру функцій або сфери діяльності, а технічних виконавців — від видів робіт.

Найбільшу роль у здійсненні управлінської діяльності відіграють лінійні керівники, які очолюють відносно самостійні господарчі підрозділи — від концернів до бригад. Вони не тільки координують діяльність безпосередніх підлеглих. До їхніх обов'язків входить вирішення всього кола питань діяльності підприємства/підрозділу.

Функціональні керівники — це начальники спеціалізованих функціональних підрозділів: управлінь, служб, відділів. До їхніх обов'язків входить підготовка рекомендацій лінійним керівникам щодо відповідної функції управління. Функціональний керівник одночасно є лінійним керівником по відношенню до очолюваного ним структурного підрозділу.

*Менеджмент — інтеграційний процес планування, організації, мотивації та контролю, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації всіх галузей економіки та управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення, координуючи діяльність працівників.*

Залежно від ієрархічних рівнів управління виділяють менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів. **Основні завдання вищих менеджерів організації** полягають у формулюванні її місії, цілей, цінностей, політики, основних стандартів діяльності, формуванні структури й системи управління, представництва на переговорах з державними органами і головними контрагентами. Їхня діяльність характеризується масштабністю, складністю, пріоритетністю

стратегічної спрямованості, зв'язками із зовнішнім середовищем, різноманіттям, напруженим темпом.

Функції вищих керівників надзвичайно складні, різнопланові, потребують глибоких і різноманітних знань, аналітичних здібностей, задатків політика, дипломата, публіциста, оратора. Очолює організацію перший керівник, який займає свою посаду на підставі контракту із власником (державою, акціонерами, пайовиками тощо) і є його довіреною особою. Він несе перед власником повну відповідальність за стан і результати роботи організації.

З юридичної точки зору, до обов'язків першого керівника входить організація роботи в межах, які визначені законодавством, Статутом та іншими документами; розпорядження в певних рамках майном і коштами без спеціальної довіреності; укладання і розторгнення господарських угод, відкриття рахунків у банках; вирішення кадрових питань; стимулювання підпорядкованих керівників.

**Керівники середнього рівня** (основних підрозділів і підприємств, які входять до складу організації) призначаються і звільняються з посади першим керівником і несуть перед ним відповідальність за виконання отриманих завдань і збереження майна ввірених їм підрозділів. Через підпорядкованих керівників вони управляють їх діяльністю: установлюють завдання виконавцям, здійснюють поточний контроль, проводять заходи щодо вдосконалення організації і технології виробництва, умов праці, дотримання дисципліни. В рамках компетенції їм надане право вирішувати кадрові питання (частково — самостійно, а частково — виходячи з пропозицій керівництва організації), заохочувати і карати своїх підлеглих. Характер роботи керівника середньої ланки визначається змістом роботи очолюваного ним підрозділу. В ній переважає рішення тактичних завдань, значне місце посідає взаємодія з керівниками вищого і нижчого рівнів.

**Менеджери нижчого (оперативного) рівня** — це керівники бригад, дільниць, груп тощо — вони працюють уже безпосередньо з виконавцями і несуть повну відповідальність за їхні дії. Саме на них припадає все навантаження повсякденної роботи з персоналом. До їхніх обов'язків входить організація і координація роботи підлеглих, забезпечення умов для виконання ними якісно і своєчасно виробничих завдань; контроль за дотриманням графіка робіт, раціональним використанням обладнання, матеріальних та інших ресурсів, дотримання дисципліни та техніки безпеки.

Їхня робота характеризується різномаяттям дій, частими переключеннями із завдання на завдання, постійним спілкуванням з безпосередніми виконавцями.

Слід мати на увазі, що менеджер — це не обов'язково начальник. Менеджера робить менеджером не влада, а внесок до діяльності всієї організації і відповідальність за її результати. У більшості сучасних організацій швидше за інших зростає група людей, які належать до менеджменту, але не мають безпосередніх підлеглих.

Бути менеджером означає поділяти відповідальність за діяльність організації. Різниця між менеджером з маркетингових досліджень з апаратом у 30 осіб і дослідником ринку, який виконує ту саму функцію без усякого апарату — тільки в обсягах діяльності і в засобах.

У процесі управління менеджер обґрунтовує і приймає рішення в ситуаціях високої динамічності та невизначеності з використанням сучасних інформаційних технологій та досягнень науки у сфері процесів, методів, форм управлінської діяльності; веде постійний пошук нових можливостей, залучає і використовує для рішення поставлених завдань ресурси з найрізноманітніших джерел, домагаючись підвищення ефективності діяльності об'єкту управління.

## 18.2. Еволюція вимог до менеджерів

Виконуючи свої обов'язки, менеджер виступає в певній соціальній ролі, характер якої змінюється з розвитком суспільства.

У той період, коли виконавці були у своїй більшості сірою безликою масою, мали низький рівень освіти й універсальні навички, весь час перебуваючи під страхом звільнення і у той же час — у постійній готовності до бунту внаслідок нестерпних умов праці та життя, від керівника вимагалось бути безжалісним диктатором, який управляє персоналом за допомогою примушення.

Зі зростанням освіти і культурного рівня працівників, усвідомленням ними себе як особистостей роль диктатора перестала відповідати реальним потребам практики управління. В цих умовах виникла нова роль — батька родини, який не тільки віддає розпорядження, карає чи винагороджує, а й створює сприятливий морально-психологічний клімат, вирішує міжособистісні конфлікти, підтримує своїх підлеглих.

Сучасні технологічні і соціальні процеси надзвичайно ускладнилися, а знання і кваліфікація виконавців, їхня незалежність настільки зросли, що диктаторські замашки і патерналізм практично виключені, неприпустимі, а їх місце займає ділове співробітництво і консультування. Менеджер стає організатором самостійної роботи підлеглих, об'єднаних у команди.

Достатньо цікавою є еволюція вимог до керівників. Так, Ф.Тейлор, один з фундаторів науки управління, найважливішими рисами вважав такі: розум, освіта, спеціальні і технічні знання, фізична спритність чи сила, такт, енергія, рішучість, чесність, розсудливість і здоровий глузд, міцне здоров'я.

А.Файоль так визначає вимоги до керівника: «Перша вимога, якій повинен задовольняти голова великого підприємства, — бути хорошим адміністратором, тобто бути здатним передбачувати, організовувати, узгоджувати і контролювати. Друга умова полягає в тому, щоб голова підприємства був компетентним у спеціальній технічній функції, властивій даному підприємству.

Інші якості і знання, які бажано було б бачити в усіх керівників підприємств, такі:

- 1) здоров'я і фізична сила;
- 2) інтелігентність і розумова сила;
- 3) моральні якості: розсудлива воля, тверда й наполеглива енергія, сміливість, почуття відповідальності; почуття обов'язку і піклування про загальний інтерес;
- 4) високий рівень загальної культури;
- 5) загальне уявлення про всі найбільш суттєві функції фірми.

У Радянському Союзі при доборі управлінських кадрів керувалися чотирма основними вимогами: політична грамотність, моральна стійкість, компетентність, організаторські здібності.

Для порівняння наведемо кваліфікаційні вимоги до особи менеджера у Великій Британії:

- розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння засобами підвищення ефективності управління;
- здатність розібратися в сучасній інформаційній технології і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу;

- ораторські здібності і вміння висловлювати думки;
- володіння мистецтвом управління людьми, добору і підготовки кадрів, регулювання стосунків серед підлеглих;
- здатність налагоджувати стосунки фірми з її клієнтами, управляти ресурсами, планувати і прогнозувати її діяльність;
- здатність до самооцінювання власної діяльності, уміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію.

Інститут діагностики менеджменту (Гамбург) пропонує такий перелік вимог до менеджера:

1) розумові здібності: здатність давати оцінки, творче, комплексне, системне, аналітичне мислення;

2) ставлення до оточуючих: контактність, комунікабельність, сила переконання, наполегливість, співробітництво, здатність працювати в команді;

3) особисті риси: інтереси, мотивація, прагнення до успіху, гнучкість, товариськість, надійність;

4) ставлення до праці: сприймання навантаження, ініціатива під час прийняття рішень, здатність до планування, організованість.

У США (Інститут Геллапа) виділяють п'ять основних вимог:

- знання справи;
- здоровий глузд;
- впевненість у своїх силах;
- високий загальний рівень розвитку;
- здатність доводити розпочате до кінця.

Певний інтерес у зв'язку з цим викликає концепція обмежень. Ідея полягає в тому, що всі менеджери мають можливість розвивати і підвищувати ефективність своєї роботи. Але їх компетентність у різних напрямках дещо різна, певною мірою обмежена. Виявивши такі обмеження, можна зосередити увагу на тих факторах, які заважають повній реалізації всіх особистих можливостей менеджера.

Дослідники виділяють 11 потенційних обмежень у діяльності менеджера:

1. *Невміння управляти собою.* Кожен менеджер повинен навчитися управляти собою і ставитися до самого себе як до унікального ресурсу. Ті керівники, які не вміють управляти собою (правильно «розряджатися», вирішувати конфлікти, уникати стресів, ефективно використовувати час, енергію й навички) ї не ефективними.



2. *Розмиті особистісні цінності.* Менеджери повинні щоденно приймати велику кількість рішень, які базуються на особистісних цінностях і принципах. Якщо особистісні цінності не зрозумілі для себе і оточуючих, то вони будуть сприйматися у викривленому вигляді. В результаті ефективність прийняття і реалізації управлінських рішень знизиться.

3. *Неясні власні цілі.* Менеджер, нездатний визначити свої цілі, не може досягти успіху в *управлінській діяльності*.

4. *Загальмований власний розвиток.* Здатність до саморозвитку характеризується не тільки постійним навчанням, але й умінням використати отримані знання на практиці.

5. *Невміння вирішувати проблеми (приймати рішення).* Рішення проблеми ніколи не були простою справою, але відповідні навички можуть бути значною мірою розвинуті.

6. *Відсутність творчості в роботі.* Нестандартний підхід до своєї діяльності особливо необхідний сучасним менеджерам. Творча особистість підготовлена до роботи в умовах невизначеності. Менеджер, який має порівняно низький творчий потенціал, рідко висуває нові ідеї, не здатен стимулювати творчість підлеглих, не бажає експериментувати.

7. *Невміння впливати на людей.* Ключову роль у питаннях впливу відіграє особистий фактор. Менеджери, які володіють впливом, мають переконливий зовнішній вигляд, манеру триматися, зрозуміло висловлюють свої думки, впевнені у собі, дають чіткі вказівки, володіють невербальними формами впливу (жести, міміка тощо) мають істотні переваги при управлінні людьми. Менеджер, який не має взаєморозуміння з оточуючими, не вміє виразити себе, матиме низьку впливовість, не користуватиметься авторитетом у підлеглих і колег.

8. *Нерозуміння специфіки управлінської праці.* Менеджер досягає результату не власною працею, а через працю інших осіб — розуміння необхідності мотивації підлеглих значною мірою зумовлює ефективність діяльності.

9. *Низькі організаторські здібності (нездатність керувати).* Йдеться про здатність менеджера «заряджати» енергією членів колективу, уміння оптимально організувати трудовий процес, розподілити обов'язки та забезпечити контроль і дисципліну виконання.

10. *Невміння навчати.* Кожен керівник повинен піклуватися про підвищення компетенції тих, ким він керує. Якщо менеджеру не вистачає здатності і терпіння допомагати розвитку інших, управлінська діяльність гальмується.

11. *Невміння формувати колектив.* Коли керівник не в змозі перетворити групу на кваліфікований і результативний колектив, формувати і розвивати його, забезпечувати гармонійне поєднання інтересів працівників, групи і організації, то досягнення мети не буде забезпечене.

### 18.3. Характеристика сучасного менеджера

Управління належить до таких видів людської діяльності, які потребують специфічних людських властивостей, що роблять конкретну особу професійно придатною до управлінської діяльності.

Ці властивості не можна розглядати ізольовано, оскільки вони характеризують одну особу, хоч і з різних сторін. Тільки розглядаючи їх у взаємозв'язку, можна отримати відповідне уявлення про працівника, його придатність чи непридатність до управлінської діяльності. Саме комплексний підхід до визначення складу і змісту властивостей, які в сукупності здатні забезпечити якісне виконання менеджером своїх функціональних обов'язків, забезпечує модель сучасного менеджера.

Щоб менеджер мав змогу ефективно керувати, виконувати функції центральної фігури управління, він повинен відповідати сучасній моделі. Насамперед слід виділити деякі загальні передумови, які визначають придатність людини до керівної посади, а вже потім формулювати вимоги до цієї людини.

Найсуттєвішими загальними передумовами є мотиви, якими керується людина, що прагне до управлінської діяльності, та її розумові здібності.

Різноманітні вимоги до менеджерів можуть бути зведені у дві групи:

- 1) ділові якості, які поєднують у собі компетенцію та організа-торські здібності;
- 2) особистісні риси, які складаються з трьох підгруп: вольові як, морально-психологічні властивості, вимоги до здоров'я та способу життя.

Поєднання організаторських здібностей та вольових якостей зумовлюють таку інтегровану характеристику, як *підприємливість*.

Вольові як та морально-психологічні риси у їхньому поєднанні зумовлюють феномен *лідерства*.

Загальні вимоги до менеджера містяться в законодавстві про працю, в системі державних стандартів та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги повинні бути конкретизовані щодо певної посади та умов, у яких доведеться працювати менеджеру.

Названі риси менеджера являють собою єдність природних особливостей людини і результати засвоєння нею соціальних цінностей у процесі навчання й виховання.

Нині за кордоном спеціалістами оціночних центрів розроблено від 30 до 100 вимог до сучасних менеджерів — професійних керівників. Але в світі немає людини, яка б володіла б усіма якостями, що сформульовані як вимоги до менеджера. У той же час тисячі менеджерів працюють успішно, забезпечуючи високу результативність організацій. Це пояснюється, по-перше, здібністю індивідів за певних обставин компенсувати відсутність або нерозвиненість одних рис іншими, а, по-друге, постійним самовдосконаленням.

Формування окремих особистісних рис можливе в процесі навчання, виховання і самовиховання. При цьому головне, щоб у менеджера було бажання самовдосконалюватися, бо як тільки настає зупинка в саморозвитку, руйнуються уже сформовані управлінські уміння та навички.

Фундаментальні зміни в суспільстві зумовили і зміни в управлінській діяльності — вона значно ускладнилася в сьогоденних умовах і не спрощуватиметься в майбутньому. Діяльність сучасного менеджера визначається комплексами стимулювальних та дестимулювальних тенденцій розвитку ряду політичних, соціальних, економічних та психологічних факторів.

Стимулюють діяльність: широке поле вибору і прояву ініціативи, зростання конкуренції, можливість самовираження у творчій змістовній праці.

Дестимулюють: стрес, тиск і невизначеність як у суспільстві, так і в межах окремих організацій; ерозія традиційних цінностей,

кількісне збільшення і якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати в умовах обмеженості засобів для їх вирішення.

Найважливішою вимогою до менеджера є здатність постійно працювати над собою. Тільки в цьому випадку можлива успішна адаптація до змін у суспільстві. Менеджер, який припинив роботу над собою, не може успішно вирішувати сучасні проблеми.

### **Мотиви до зайняття менеджерських посад**

Мотиви — це те, що спонукає людину до діяльності. Основні мотиви до зайняття посади керівника можна звести до таких: творчі, економічні та амбіційні. Ці мотиви не завжди існують у чистому вигляді: вони інтегруються, але у їхній ієрархії звичайно виявляється домінуючий мотив.

Мотивація *творча* викликана бажанням людини брати більш активну участь у досягненні цілей системи, поліпшенні її діяльності. Особа бажає отримати адміністративну владу, щоб у статусі керівника відкрити перспективи, яких у неї не було як у виконавця, — використати престиж та суспільну значущість посади для втілення своїх потенційних здібностей у конкретній справі. Цим людям імпульс дає свобода дій і самостійність у прийнятті рішень. У випадку нестачі професійних знань такі менеджери завжди мають бажання і волю, щоб ними опанувати.

В основі *економічних* мотивів до зайняття керівної посади лежить прагнення до отримання порівняно більшої маси матеріальних благ, які надаються особі, що виконує відповідальну роботу (заробітна плата, премії, участь у прибутках). Таке прагнення зрозуміле та виправдане.

Однак особа, надміру захоплена перспективами свого матеріального благополуччя, має на увазі й ті вигоди, які перебувають у протиріччі з інтересами справи.

*Амбіційні* мотиви пов'язані з честолюбством та суперництвом, прагненням до успіху та самоствердження — нормальними людськими рисами, які зумовлюють бажання займати керівну посаду і можуть надихнути на великі справи. Але коли ці риси проявляються у гіпертрофованій формі, людина в боротьбі за посаду забуває про зміст діяльності. Така особа відчуває особливу прихильність до формальних атрибутів влади, до посадових регалій.

Поведінка людей з надмірними амбіціями та схильних до нездорового суперництва за своєю суттю антисуспільна, бо їхній успіх супроводжується зламаними людськими долями. Менеджер, який бачить єдину ціль у задоволенні своїх амбіцій, нездатний управляти без повсякденного адміністративного насильства.

Охоплена марнославством і амбіційністю людина, зіставивши себе з іншими, бачить свою особу у невідгядному світлі. У неї може зародитися бажання, не враховуючи свої здібності, вибитися в керівники та випередити у посадовій ієрархії своїх конкурентів. Страждаючи від заздрості до своїх більш достойних колег та підігриваючи себе вогнем честолюбства, така людина не гребує нічим, щоб добитися бажаної посади.

Мотиви економічні можуть, наприклад, чудово гармоніювати з творчими, а можуть і суттєво розходитися. Але в ієрархічній структурі мотивів звичайно знаходиться провідний, який підпорядковує собі всі інші.

Значущість того чи іншого мотиву може змінюватися з часом. Життя дає багату палітру змін у мотивації інтересу до посади, які визначаються умовами управлінської діяльності та особистісними характеристиками керівника.

Людина, яку у службовій кар'єрі вабив лише блиск посадових атрибутів, може з часом прийти до глибокого усвідомлення свого призначення і самовираження.

Але часто трапляється зворотна трансформація: людина, що прагнула до керівної посади, щоб втілити свої здібності в конкретні справи, з часом стає рабом тих самих посадових атрибутів, якими раніше нехтувала. Перебуваючи на орбіті постійної уваги оточуючих, серед яких є й ті, які дивляться на неї з захватом і уклінністю, вона поступово переймається усвідомленням незвичайності свого статусу, відзначеного владою та пошаною, починає вірити у свою непогрішимість та виключність, дозволяє собі різного роду послаблення. Такого менеджера долає глухота, яка заважає йому чути аргументи і критику. Сповнена усвідомлення своєї непогрішимості, людина все частіше допускає помилки, шкодить справі.

Мотиви вибору посади можуть бути виявлені в процесі співбесіди з претендентом на посаду, за даними відгуків та характеристик, шляхом спостереження.

## Розумові здібності

Ще одна з передумов до зайняття керівної посади — розумові здібності.

Потреба враховувати розумові здібності претендентів на менеджерські посади викликана тим явищем, що людині важко самій усвідомити межі своїх можливостей. Людина, як правило, схильна наділяти себе розумом досить щедро. Як казав Ларошфуко: «Всі скаржаться на свою пам'ять, але ніхто не скаржиться на свій Розум».

Розум визначають як характеристику здібностей до мислення та розуміння. Розумові здібності (здатки) як природні мають таку властивість, що навчання тільки сприяє їх розвитку або певною мірою компенсує їх недолік. Люди неоднакові за розумовими здібностями, особливо за швидкістю протікання розумових процесів.

Але категорія розумових здібностей настільки складна, що при її оцінюванні легко помилитися, зовсім не підозрюючи про це. Досить зазначити, що розум можна класифікувати за багатьма ознаками. Розрізняють, наприклад, розум теоретичний, практичний та універсальний. Теоретичний розум характеризується здатністю мислити абстрактними категоріями, відволікаючись від конкретного. Людина з розвиненим практичним розумом міркує конкретніше, швидше і точніше сприймає ситуацію, знаходить оперативне рішення конкретних проблем. Люди з універсальним розумом, вільно орієнтуючись у поточних обставинах, у той же час проявляють схильність до абстрактного мислення.

Відомий польський письменник, педагог та лікар Януш Корчак вважав, що розум буває активний і пасивний, жвавий і млявий, наполегливий та безвільний, творчий та наслідувальний, показний та глибокий, конкретний та абстрактний.

Відомі спроби розглядати та оцінювати розум у зв'язку з мудрістю та інтелектом. Відомий спеціаліст з дослідження управлінських операцій Р.Акофф дає таке визначення мудрості: «Мудрість — це здатність передбачати віддалені наслідки дій, готовність пожертвувати теперішньою хвилинною вигодою заради більших благ у майбутньому і уміння управляти тим, що піддається управлінню, не засмучуючись тим, що не піддається управлінню». Таким чином, мудрість спрямована в майбутнє. Мудра людина прагне управляти майбутнім.

Все ж існує можливість більш-менш точного оцінювання основних характеристик розуму: його гнучкості та рухливості, глибини та широти, логічності та самостійності суджень, критичності та допитливості, творчості та ініціативності, швидкості сприймати інформацію та процесів мислення, які значною мірою визначають оперативність та продуктивність управлінської діяльності.

Під допитливістю розуміють прагнення людини дізнатися про те нове, з чим вона зустрічається в житті; прагнення різнобічно розібратися в основних, раніше не відомих їй явищах та причинах.

*Глибина розуму.* Ця властивість інтелекту проявляється у здатності людини висвітлити суть конкретного явища, в її умінні з'ясувати основні, суттєві зв'язки між явищами і всередині них.

*Гнучкість та рухливість розуму.* Ці риси характеризують здатність людини швидко відключатися від старих зв'язків в аналізі подій і швидко встановлювати нові відносини і зв'язки, при цьому вміє розглядати явище, факт з незвичайної точки зору.

*Логічність.* Ця властивість розуму характеризує протікання процесу мислення і визначається співвідношенням аналізу-синтезу, чіткою спрямованістю процесу мислення, його послідовністю, відповідністю поставленому питанню, правильним зіставленням загальних і часткових проблем.

Доказовість і критичність розуму відображають уміння людини обґрунтувати своє рішення. Мислення людини набуває доказовості і переконливості тоді, коли вона вміє привести для обґрунтування свого рішення неспростовні аргументи і факти.

Важливим для менеджера є системне мислення – найбільш придатний у сфері менеджменту інструмент для протистояння парадоксам. Це схильність до аналізу і синтезу, уміння відділяти суттєве від несуттєвого, діалектично охопити явище як ціле в усьому різноманітті елементів, які складають його, та зв'язків між ними. Системне мислення не ховається від складностей та охоче сприймає «непередбаченості» багатьох явищ і процесів. Менеджер сам є елементом системи, одним з найрухливіших. «Зигзаги» його свідомості залежно від розвитку подій непередбачувані.

Успішність управлінської діяльності значною мірою визначає креативність як здатність до творчого вирішення завдань. Найважливіша роль креативності в інноваційній діяльності. Саме в процесі розробки і впровадження в організації інновацій менеджер висту-

пає як новатор, творець. При цьому креативність керівника проявляється вже у його здатності бачити елементи новизни, творчості в діяльності інших людей, насамперед підлеглих, в умінні розкрити їхній особистий потенціал. Ця здібність необхідна менеджеру також для розробки стратегічних управлінських рішень, цільових комплексних програм тощо.

Наявність реалістичного погляду на речі — суттєва перевага менеджера. Але розвинене уявлення, природна здібність фантазувати можуть посилити потенціал менеджера, сприятимуть підвищенню якості і результатів його діяльності. Потреба в уявленні легко підтверджується тим, що кожному творчому працівникові доводиться відтворювати подумки різні варіанти рішень, перш ніж почати діяти. Таке перенесення звичайного шляху «проб та помилок» з галузі реалій в уяву прискорює процес адаптації менеджера до змін ситуації. Можна сказати, що межі досягнутого керівником багато в чому залежать від меж його уявлення. Чим самостійніший менеджер у своїх діях, тим з більшою користю для справи він зможе використати свою уяву.

Оцінювати розумові здібності досить складно. Непрямою оцінкою служать успішність під час навчання, попередні посади, тестування, співбесіда, ділові ігри тощо.

Таким чином, соціально-мотивований інтерес до керівної діяльності та достатні розумові здібності — це неодмінні передумови, мінімально необхідні загальнолюдські достоїнства, які повинні бути притаманні людині, яка претендує на посаду, що дає право і можливість управляти людьми.

### **Ділові якості**

Ділові якості — це здатність знаходити в межах своєї компетенції наданих повноважень та засобів найкращий підхід до виникаючих ситуацій та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання. Конкретно ділові властивості знаходять прояв в умінні проводити кваліфікований аналіз ситуації і розібратися в складних обставинах, розробити альтернативні варіанти рішення з наступним вибором найбільш результативного, своєчасно визначати склад дій, необхідних для вирішення проблем, які



виникають, чітко ставити завдання підлеглим і здійснювати ефективний контроль їх виконання, залишатися самокритичним в оцінюванні підсумків діяльності.

Ділові якості — складна категорія. Це симбіоз двох складових: компетентності та організаторських здібностей.

*Компетентність* — сума спеціальних знань та уміння глибоко розбиратися в справі, досконале знання своєї справи. Визначається професійними знаннями (освітою, підготовкою) та практичним досвідом.

Управлінські знання менеджер отримує в системі вищої освіти, а також шляхом самоосвіти: вивчення спеціальної літератури, спостереження, спілкування з колегами та науковцями, відвідування професійних виставок тощо. Важливим є вміння пов'язувати нові знання зі старими, швидка реакція та орієнтація.

Управлінські вміння — це застосування знань на практиці, це трансформовані знання, які втілюються під час здійснення конкретних управлінських операцій. Уміння керівника є відносно сталими характеристиками особи (уміння слухати, уміння організувати виконання тощо).

Уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні) називаються навичками. Навички залежать здебільшого від стажу роботи керівника і являють собою вироблення певних управлінських стереотипів поведінки (навички розмови по телефону, ведення наради, роботи на комп'ютері тощо).

Уміння і навички пов'язані між собою, але навички більш конкретні, а уміння більш універсальні.

Менеджер, звичайно, не може бути однаковою мірою компетентним з усіх питань, у рішенні яких бере участь, і в цьому немає нічого компрометуючого. Однак йому не обійтися без певної суми професійних знань та навичок, достатніх для чіткого розуміння цілей та сприйняття нових ідей, для кваліфікованого аналізу ситуацій, які виникають, та опрацювання обґрунтованих рішень.

Некомпетентний менеджер, який не розбирається у справі, неминуче потрапить у принизливу залежність від свого оточення, бо вимушений оцінювати обстановку за підказкою своїх підлеглих або вищого керівництва. Як правило, йому важко зробити вагоме судження та почати активні дії. Не дивно, що такий менеджер почне проявляти підозрілість стосовно дій та суджень підлеглих, оскільки

ки сам не в змозі розібратися в суті справи. Нерідко він змушений імітувати корисну діяльність, бо нездатний до реальних і відповідальних дій.

Небезпека некомпетентного керівника не обмежується негативними наслідками необґрунтованих рішень, які він приймає безпосередньо сам. Звичайно такий керівник, прагнучи приховати незнання справи, намагається оточити себе настільки ж некомпетентними людьми та віддаляє здібних працівників, не розуміючи того, що тим самим робить великий крок до безславного завершення своєї кар'єри.

Професійна підготовка оцінюється на підставі документів про освіту (дипломів, атестатів, сертифікатів, посвідчень, довідок тощо), свідченням професійного досвіду є трудова книжка, резюме.

*Організаторські здібності* менеджера — навички налагоджувати спільну роботу багатьох людей, розпорядливість — виражаються насамперед в умінні:

- оцінити ситуацію, визначити черговість завдань, розрахувати термін їх виконання;
- своєчасно приймати аргументовані рішення, узгоджуючи свої задуми з реальними умовами і забезпечувати їхнє виконання;
- направляти, координувати та контролювати діяльність підлеглих; раціонально розподіляти працю між співробітниками та інструктувати їх, забезпечити їхню взаємодію;
- домагатися реальної персональної відповідальності кожного за виконання доручених завдань;
- підтримувати дисципліну виконання, налагодити дієву систему контролю результатів їхньої діяльності;
- йти на виправданій ризик в умовах невизначеності, обмеженості інформації та нестачі часу;
- активно використовувати для досягнення мети зовнішні фактори та зміну обставин;
- створювати оптимальні комбінації ресурсів, які є в розпорядженні.

Як вправний організатор, менеджер розуміє, що не може поклатися тільки на себе, і заохочує до управлінської діяльності компетентних, ініціативних та сумлінних працівників. Здібний організатор спирається на розум усього колективу, його наполегливість ніколи не переходить до впертості та неприйняття чужої думки, чим він привчає підлеглих до самостійності. Схильний до самостійних дій,

він не уникає відповідальності ні за опрацювання рішень, ні за результати їхньої реалізації, ні за наслідки діяльності своїх підлеглих.

Найбільший успіх досягається тоді, коли керівник знає не тільки те, що йому належить робити, а й те, чого не слід робити самому, а максимально використовувати потенціал своїх підлеглих.

Організаторські здібності є, по суті, покликанням, особливою властивістю особи, яка визначається значною мірою її природними задатками. Здібності ці, як і будь-які інші, розвиваються — збагачуються та шліфуються в процесі навчання та роботи. Але треба враховувати, що за різними оцінками тільки 4–6% працездатного населення мають достатньо виражені організаторські здібності.

### **Особистісні риси**

*Вольові властивості.* Компетентна особа з розвинутими діловими достоїнствами може виявитися нездатною керувати колективом, якщо їй не вистачає особистісних якостей, насамперед *вольових* рис.

Воля — це свідоме регулювання людиною своєї поведінки та діяльності, пов'язане з подоланням внутрішніх та зовнішніх перешкод. Для менеджера важливі:

- цілеспрямованість — уміння людини підпорядковувати свої дії поставленим цілям. Цілеспрямовані особи мають чіткі і визначені цілі в житті;
- наполегливість — уміння мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами, здатність тривалий час скеровувати і контролювати поведінку згідно з визначеною метою;
- рішучість — уміння прийняти та перетворити в життя швидкі, обґрунтовані рішення. Рішуча людина здатна в потрібний момент відкинути всі коливання та сумніви, твердо зупинитися на конкретній меті і визначити способи й засоби її досягнення;
- ініціативність — уміння працювати творчо, діяти за власним почином;
- самостійність — уміння не піддаватися впливам різних факторів, які можуть відволікати від досягнення мети, критично оцінювати поради та пропозиції інших, діяти на основі своїх поглядів та переконань;

- сміливість — уміння подолати страх і йти на виправданий ризик заради досягнення мети, не зважаючи на небезпеку для власного благополуччя.
- витримка — уміння відкидати дії, почуття і думки, які заважають здійсненню прийнятого рішення.

Гнів — це явище, привід до якого трапляється в роботі керівника частіше, ніж у більшості інших людей. Неконтрольовані обставини часто примушують менеджера гніватися. Проте від керівника очікують повного володіння емоціями, самоконтролю і збереження спокою більше, ніж від підлеглих.

Важливе значення для менеджера має така особистісна характеристика, як впевненість у собі, пов'язана з наявністю в людини ясної цілі і здатності до рішучих дій для її досягнення.

Вчені в галузі психології управління наводять ряд практичних рекомендацій щодо формування в менеджерів навичок впевненості у собі. Основні з них: необхідність уникати негативних емоцій у процесі ділового спілкування, чітко висловлювати свої думки, у спілкуванні триматися дружелюбно і привітно, бути наполегливим і рішучим у досягненні поставлених цілей, не боятися помилок.

*Морально-психологічні риси.* Вимоги до морально-психологічних якостей відзначаються різноманітністю, тому що складна психологічна структура самої особи. Ці риси необхідні для створення в колективі клімату, який сприяє розвитку здорових міжособистісних стосунків, свідомої дисципліни трудових відносин.

Менеджмент — це керівництво людьми, повсякденне їхнє виховання, причому насамперед не інструкціями, а високою організованістю, принциповістю, справедливістю, власним прикладом. Виконавцям імponує менеджер, схильний до колективного прийняття рішень, заохочення критики і самокритики, подолання тенденцій бюрократизму і підлабузництва, який довіряє співробітникам і справедливо оцінює результати їхньої праці, віддає перевагу методам переконання перед методами примушення.

Значення моральних рис, репутації менеджерів помітно підвищується за умов зростання корупції та розвитку тіньової економіки в суспільстві.

Морально-психологічні властивості зумовлюють можливість керівника приваблювати людей до себе, без чого неможливо розраховувати на успішну управлінську діяльність. Цю підгрупу становлять:

- чесність та порядність, правдивість і щирість, скромність та простота;
- принциповість, розвинене почуття відповідальності, висока вимогливість до себе та інших;
- справедливість, доброзичливість та повага в стосунках з підлеглими, неупередженість у спілкуванні з ними, здатність створювати в колективі настрій, який сприяє високопродуктивній діяльності;
- знання людської психології та індивідуальний підхід до підлеглих з урахуванням їх особистісних параметрів — характеру, темпераменту, ціннісних орієнтирів, здатність працювати з людьми і знання методів ефективного впливу на них;
- готовність налагоджувати контакти з підлеглими, прагнення до захисту законних інтересів підлеглих, турбота про їхні повсякденні потреби;
- здатність до співпереживання, ідентифікації (уміння подумки поставити себе на місце іншої людини і подивитися на проблему з її позицій);
- доброта, тактовність, визнання успіхів інших, відсутність дріб'язковості;
- об'єктивність, тверезе сприйняття критики;
- терпимість та ввічливість, розсудливість та врівноваженість;
- комунікабельність, уміння слухати та чути;
- розвинене почуття гумору;
- почуття особистої відповідальності, або надійність.

Риса, яка необхідна менеджеру будь-якого рівня, — комунікабельність. У процесі виконання своїх функцій менеджер взаємодіє з колегами, підлеглими, керівниками, акціонерами, постачальниками, споживачами, представниками контролюючих органів та іншими людьми і організаціями, які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з діяльністю даної організації. Щоб працювати з людьми, які значно відрізняються своїм статусом та інтересами, менеджери повинні мати сукупність специфічних особистісних рис, які посилюють довіру і повагу з боку тих, з ким вони контактують.

Комунікативні навички необхідні менеджеру для того, щоб правильно розуміти інших людей та ефективно взаємодіяти з ними. Менеджеру не обійтися без цих навичок у більшості ситуацій,

оскільки його діяльність зводиться саме до того, щоб досягти конкретних цілей за допомогою інших людей.

Однією з комунікативних навичок є навичка спілкування — обміну інформацією. Саме спілкування сприяє безперерйному веденню справ усередині організації і встановленню сприятливих взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем. Кваліфікований менеджер завжди чутливо сприймає реакцію людей на його слова і прислуховується до того, що вони говорять у відповідь.

Кваліфікований менеджер знає, як обирати найбільш адекватні інформаційні засоби чи канали комунікацій.

Уміння спілкуватися з людьми, швидко і без напруження увійти в контакт з будь-якою людиною, вміння впливати на людей, виступати публічно — умова успіху управлінської діяльності.

Менеджер має бути тонким психологом, який відкриває у працівників внутрішні сили і здібності, про які ті, можливо, і самі не підозрювали; застерігає від помилок, підтримує у хвилини сумнівів і невдач.

Менеджеру в роботі заважатиме надмірна емоційність, яка впливає на хід прийняття рішень та їх виконання. Емоційний керівник схильний до імпульсивних, покvapливих, необгрунтованих дій, іноді до грубощів у спілкуванні. Надмірне емоційне напруження негативно впливає і на інтелектуальну діяльність, і на взаємовідносини з колективом.

Разом з тим емоційність є позитивним фактором в управлінні. Почуття сприяють піднесенню фізичних і духовних сил, формуванню захопленості справою, без чого успіх неможливий.

Важливою для менеджера є властивість саморефлексії, тобто потреба і уміння самопізнання.

*Вимоги до здоров'я та способу життя.* До особистісних рис менеджера включають також вимоги до стану здоров'я та здорового способу життя. Вимагається насамперед висока працездатність, стресовитривалість, відсутність значних вад мови та шкідливих звичок. Висока працездатність і відсутність шкідливих звичок є необхідністю в умовах постійного перевантаження, паралельного виконання кількох робіт, значної нервової і розумової напруженості, які характеризують управлінську працю.

Засобами праці керівника є функції його організму — мислення, мова, що й зумовлює вимогу до відсутності значних вад мови.

Емоційна врівноваженість — це контроль менеджером своїх емоційних проявів. У цьому зв'язку емоційна врівноваженість є умовою підвищення працездатності менеджера, його ділової активності. Не менш важливо для менеджера опанувати засобами емоційного розвантаження: прийомами м'язової релаксації, аутотренінгом та ін.

З емоційною врівноваженістю тісно пов'язаний термін «стресовитривалість». «Стрес» — англ. *«stress»* — «напруження», термін, який використовується для визначення широкого кола станів людини, які виникають у відповідь на різні екстремальні впливи (стресори). Залежно від виду стресора і характеру його впливу виділяють фізіологічний і психологічний (емоційний) стреси. Емоційний стрес з'являється в ситуаціях загрози, небезпеки, скривдження та ін. Слід відрізнити стрес як напруження, що мобілізує зусилля по досягненню важливих для людини життєвих цілей, від «дистресу», який являє собою перенапруження, знижує життєву активність і дезорганізує поведінку. Тому стрес необхідний, і, як показують численні дослідження, він пов'язаний з будь-якою діяльністю, уникнути його може тільки той, хто нічого не робить. Завдання полягає у тому, щоб уникнути дистресів.

Навіть у добре керованих системах повсякденно виникають ситуації, які викликають стрес. Керівник відчуває стрес внаслідок того, що йому не вистачає часу для виконання всього обсягу запланованої роботи; коли ситуація стає неконтрольованою, коли необхідно терміново обрати одну з кількох не кращих альтернатив, коли виникає конфлікт ролей або їх невизначеність. Крім того, життєдіяльність людини не обмежується тільки працею, і причини багатьох стресових ситуацій — поза роботою. Вміння впоратися з власною напруженістю, максимально зменшити прояви стресових симптомів, уникнути дистресу є професійно необхідним. Низька власна стресовитривалість керівника породжує ланцюг стресів у колективі.

Серед численних рекомендацій по підвищенню рівня стресовитривалості спеціалісти рекомендують такі, як необхідність вести розмірене життя, вміти відключатися від службових проблем, мати почуття гумору та ін.

## 18.4. Організація особистої праці менеджера

**Сутність, предмет, об'єкт та засоби організації праці менеджера**

Праця менеджера — це є цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи.

Організацію праці менеджера слід розуміти як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети.

Предметом праці менеджера є інформація про об'єкти управління і зовнішнє середовище.

Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються в ньому в процесі виконання певних функцій.

Засобами організації праці менеджера є сукупність організаційної та облікової техніки для отримання, фіксації, передавання, копіювання, розмноження, оброблення інформації, яка необхідна для здійснення процесу управління системами.

Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату управління системами.

Праця менеджера творча. Він повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи керованої системи і мобілізувати на це її персонал.

Менеджер — це насамперед організатор роботи тієї чи іншої системи. Перед ним завжди стоїть завдання об'єднати персонал усієї системи в єдине ціле, визначити стратегічні напрями її діяльності, скоординувати роботу функціональних підрозділів і безпосередніх виконавців.

У процесі організації праці менеджер виконує такі функції, як прогнозування, організація, планування, облік, мотивація, контроль та регулювання.

Менеджер у керованій системі є не тільки організатором, а й вихователем персоналу. Для цього менеджер застосовує відповідні принципи та методи впливу на людей.

### **Професійне самовизначення менеджера**

В американських школах бізнесу кандидат на отримання сертифіката менеджера повинен продемонструвати свою компетентність у таких напрямках:



1) розуміти природу керівних процесів, знати основні оргструктури, функціональні обов'язки і стилі роботи менеджерів; мати чітке уявлення про відповідальність менеджера, про розподіл відповідальності за рівнями керування, а також про способи підвищення ефективності керування системами;

2) знати інформаційну технологію й засоби комунікації, які необхідні для керування персоналом, вміти письмово і усно викладати свої думки;

3) бути компетентним у керуванні людьми, доборі й підготовці спеціалістів, які здатні до лідерства і нормалізації ділових та особистих взаємовідносин серед підлеглих;

4) знати особливості взаємовідносин між фірмою та її клієнтурою;

5) володіти здібностями до управління ресурсами;

6) мати здібності до планування і прогнозування діяльності фірми з використанням технічних засобів;

7) вміти оцінювати особисту діяльність, робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію, виходячи з цих вимог і очікуваних змін у майбутньому.

До найважливіших здібностей менеджерів належить уміння реалізувати поставлені цілі; уміння делегувати повноваження і відповідальність; уміння організувати і мотивувати групову роботу, встановлювати пріоритети, самопізнавати і самооцінювати, переконувати, аналітично мислити, розпізнавати найбільші суттєві фактори, систематизувати, опрацьовувати і формувати інформацію, розробляти програми, виявляти тенденції; розподіляти сили і час. Підкреслюється необхідність пристосування засобів та методів керування до специфічних особливостей галузі, керуючого об'єкта і управлінських функцій, які реалізуються на тому чи іншому ієрархічному рівні керування.

Таким чином, поряд з управлінською, правовою, економічною підготовкою кожному менеджеру необхідна серйозна психологічна підготовка (у навчальних планах американських шкіл бізнесу психології відведено 20–40% навчального часу), а також розвиток спеціальних здібностей до керування соціотехнічними системами, якими є сучасні організації. У зв'язку з цим кожний кандидат у менеджери (як і працюючий) повинен бути впевнений у правильності професійного вибору, чому може сприяти проведення психологічного самооцінювання. Наприклад, дослідження, проведені в

корпорації «Дженерал електрик», виявили, що майже 90% керівників і 86% підлеглих впевнені в необхідності регулярного самооцінювання, яка розглядається як важлива складова частина оцінювання менеджера в цілому.

Для проведення самооцінювання менеджерів часто застосовується ряд простих психологічних тестів, які дають змогу в першому наближенні виявити спрямування інтересів, рівень розвитку управлінських здібностей. Особливе значення слід надавати виявленню в менеджерів таких необхідних особистих властивостей, як волюв'язкість, підприємливість, схильність до лідерства, рішучість та комунікативні якості. Професійне самовизначення менеджерів сприяє якісному відбору претендентів на цю роль і одночасно підвищує ефективність роботи вже працюючих менеджерів.

### **Розподіл функцій між членами загального керівництва**

Менеджер підприємства розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами. Так, менеджеру підприємства безпосередньо підпорядковуються:

- його заступники за об'єктами і напрямками діяльності;
- менеджери ряду підрозділів;
- окремі працівники (референти, секретарі офісу, помічники, юрисконсультанти та ін.);
- менеджери неформальних підрозділів, створюваних на період розв'язання певного завдання, розробки проекту тощо;
- голови створюваних менеджером підприємства комісій.

До складу загального керівництва входять менеджер підприємства і його заступники. Розподіл компетенції між членами загального керівництва здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає в тому, що кожний заступник менеджера підприємства підпорядкований менеджеру підприємства при виконанні функцій загального керівництва, одночасно є вищестоящим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Менеджери підприємств, які прогресивно думають і діють, прагнуть до більшого делегування повноважень своїм заступникам. Отже, кожний заступник несе персональну відповідальність за певну діяльність, яку під його керівництвом здійснюють ті або інші підрозділи.

Безпосереднє керівництво виконанням функції бухгалтерсько-го обліку, технічного контролю, планування обсягів діяльності та асортименту продукції, правової діяльності, загального діловодства та кадрової політики здійснює менеджер підприємства, якому підпорядковані керівники та спеціалісти відповідних структурних підрозділів: головний бухгалтер, юрисконсульт, менеджер відділу планування, помічник по кадрах, секретар офісу тощо.

Наразі підприємствам надано право самостійно розробляти свою структуру управління, тому перелік функцій і підрозділів на кожному конкретному підприємстві може бути доповнений і змінений.

Кількість функцій або підрозділів, які закріплюють за менеджером підприємства, залежить від багатьох факторів. До них належать: загальний обсяг робіт, напрями діяльності і кількість підлеглих (підрозділів), якими ефективно може управляти менеджер, широта погоджень прийнятих менеджером рішень, традиції, що склалися тощо.

Точно визначити раціональні межі завантаженості менеджера складно. Вони багато в чому залежать від його здібностей і схильностей. Прийнято вважати, що менеджер підприємства може мати в безпосередньому підпорядкуванні до 10 чол. Цей показник досить умовний і може бути лише орієнтовним. На малих і середніх підприємствах він коливається в межах 6–9 чол. Погоджений і санкціонований менеджером підприємства розподіл функцій фіксують у спеціальному документі, який доводять до відома всіх працівників апарату управління і лінійних менеджерів. Таким документом, як правило, є наказ про розподіл обов'язків між менеджером і його заступниками або перелік функцій (підрозділів), закріплених за кожним членом керівництва.

На малих і середніх підприємствах, де загальне керівництво здійснює менеджер підприємства та його заступники, розподілу функцій досягають укладенням угоди між цими працівниками, яка є основою для видання відповідного розпорядчого документа.

Розділ функцій між членами загального керівництва має здійснюватися на основі добровільності, переконань, координації спільної діяльності.

## Організація і планування особистої праці менеджера

Організація праці менеджера щільно пов'язана з організацією всіх процесів управління в підлеглому йому апараті та істотно впливає на успіхи управління в цілому.

Менеджер постійно піддається стихійному перебігу подій, часто не керує власним часом, він може втратити здатність і можливість відрізнити головне від другорядного, побачити за рядом конкретних ситуацій більш фундаментальну проблему. Його рішення все більше набувають характеру оперативного погашення конфліктів. Виконуючи, по суті, роль генерального диспетчера, такий менеджер не виконує внаслідок великої завантаженості своїх найважливіших прямих обов'язків. Залишаються невирішеними перспективні проблеми, а це, в свою чергу, породжує багато нових поточних проблем, якими доводиться постійно займатися.

Нерідко буває й так, що менеджери надають великого значення проблемам і перспективним питанням. Але свою працю вони організовують так нераціонально, що не мають можливості бути на керованих об'єктах, особисто зустрічатися з підлеглими керівниками підрозділів та іншими працівниками; їм бракує часу для підвищення особистої кваліфікації, через що перспективні завдання, якими вони опікуються, вирішуються не найкращим чином.

Іноді менеджери через нестачу часу, що є наслідком поганої організації праці, подовжують свій робочий день до 10, 12 і навіть 13 години. Врешті не залишається часу на самоосвіту, сім'ю, відпочинок, спорт та ін. Слід мати на увазі й те, що організація особистості праці — це особиста турбота менеджера.

Невпорядкованість робочого дня, постійна зайнятість менеджера, безперервна штурмівщина в тих справах, які потребують вдумливого, планомірного вирішення, створюють у самому апараті управління стиль роботи, який призводить до нераціонального використання часу в усіх підрозділах апарату управління.

Для того щоб спланувати розподіл робочого часу між різними видами діяльності, необхідно насамперед його класифікувати за певними ознаками.

Роботи за змістом часто поділяють на комплексні, економічні, технічні та ін. Розрізняються роботи:

- за характером спонукальних причин (особиста ініціатива, ініціатива підлеглих, вказівки зверху, ініціатива громадських організацій);

- за періодом, що охоплюється керівною діяльністю (питання перспективні, поточні та ін.);
- за формами діяльності (індивідуальна робота, збори, наради, приймання відвідувачів, телефонні розмови, відвідування робочих місць тощо).

У діяльності менеджерів різних підприємств багато особливостей. Тому менеджер повинен самостійно відповідно до особливостей робіт, згрупувати їх за видами на підставі тих чи інших ознак. Це потрібно для обліку витрат часу за видами діяльності, аналізу планування особистої праці.

Для планування особистої роботи недостатньо мати перелік робіт, неможливо знати й їхню фактичну тривалість, на основі якої можна встановлювати терміни початку і закінчення робіт і взаємно пов'язувати їх. Для цього треба проводити спеціальні спостереження, вивчати особисті витрати часу протягом робочого дня. При цьому тільки облік усіх робіт може дати повну картину навантаження менеджера.

Способи і форми обліку залежать від його цілей. Так, для удосконалення організації праці менеджера доцільно проводити самофотографування як робочого, так і вільного часу. Але сам хронометраж нічого не вартий без систематичного аналізу. Саме дані аналізу дають змогу оцінити рівень організації робочого часу керівника.

Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми витратами часу інших керівників того самого рівня. Так, дослідження, проведені в торговельних підприємствах м. Києва, свідчать, що в загальному обсязі робочого часу на особисті стосунки витрачається до 76% часу, у тому числі: наради, збори, прийоми відвідувачів (бесіди) — 23,5%; службові поїздки (ділові зустрічі) — 23,5%, контроль за роботою об'єктів управління і відвідування робочих місць — 23,5%; телефонні розмови — 6,5%. На роботу з документами витрачається до 15,5%, підготовку і організацію роботи — 5%, особисті потреби і відпочинок — 2%, втрати робочого часу — 3,5%.

Планування робочого часу менеджера необхідно починати з розробки певного режиму, якого повинно дотримуватися, уточнювати і поступово перетворювати на постійну норму.

Для складання переліку основних робіт на черговий плановий період, менеджер повинен ознайомитися з планом заходів у вищій інстанції, громадських організаціях та ін.

Оперативне планування роботи здійснюється, як правило, не більше, ніж на тиждень. Воно є ефективним інструментом у боротьбі з нераціональними витратами часу, якщо ґрунтується на основі річних, кварталних, місячних планів і вписується у графіки робіт.

Значно полегшує оперативне планування і організацію часу менеджера встановлення певного регламенту, чіткого розпорядку робочого дня. Режим поділяє добу на певні відрізки часу, відведені для роботи, самоосвіти, відпочинку. Після опрацювання загального режиму роботи можна розрахувати реальний фонд робочого часу і переходити до планування справ на певний період.

Планування повинно бути довгостроковим (рік, квартал, місяць) і оперативним (тиждень, один день). Починати треба з довгострокового плану. Для цього необхідно скласти перелік найважливіших робіт року, кварталу, місяця, а потім установити терміни їх початку і закінчення. У числі цих робіт можуть бути такі, які повторюються з року в рік. Наприклад, річний звіт, збори трудового колективу щодо підсумків року та ін. Існує практика складання робочих графіків одного дня, тижня, рідше — декади чи місяця. Ці графіки дисциплінують не тільки самого менеджера, а й підлеглий йому колектив.

Менеджер, який планує свою працю, повинен враховувати час, необхідний для підвищення ділової кваліфікації, рівня політичних і економічних знань, виконання громадських доручень і приймання працівників підприємства зі службових і особистих питань.

### **Робота з документами**

Письмові документи — це не тільки важливе джерело інформації для менеджера, а й засоби інформування інших працівників підприємства, і спосіб доведення до виконавців прийнятих рішень. Читання і аналіз документів, накладення резолюцій, віз, оцінка відповідності щодо правил документування адміністративних, планових, фінансових та інших рішень, підписання документів, листування потребують від менеджера володіння навичками роботи з ними: скорочитання, дотримання правил складання резолюцій, знання діловодства і використання сучасних засобів організаційної техніки.

Під час підготовки документації менеджера слід чітко і ясно викладати свої думки в документах, щоб їх неможливо було двозначно

тлумачити. Потрібно пам'ятати і про те, що багатослів'я заважає сприйняттю документа.

На кожній стадії складання документа — від першопочаткового накреслення проекту до підписання кінцевого варіанту тексту — потрібно виявляти максимум уваги, враховуючи, що будь-яка одразу не виправлена неточність може зберегтися, тому що око до неї «звикає». Резолюція менеджера — це своєрідний висновок на документі. Вона повинна бути чіткою і короткою. Загальні резолюції: «До відома і виконання», «Прошу розібратися» — найчастіше є недостатніми. Якщо документ передається виконавця, і зі змісту ясна суть справи, то краще обмежитися просто вказівкою прізвища виконавця «С.П.Іванову. Підпис. Дата». Якщо згідно з документом треба провести додаткову роботу, яка відрізняється від звичайно виконуваної працівниками діяльності, тоді резолюція може бути багатослівнішим.

Копії документів, які розмножені для розсилання, слід підписувати особисто менеджеру. Це підвищить авторитет документа, що розсилається. Підпис менеджера на документі повинен бути розбірливим. Один з найдієвіших заходів заощадження часу і засобів на листування є впровадження типових текстів для регулярної кореспонденції. Це дає змогу зекономити час на складання і читання листів у три-п'ять разів.

Інтерес становить також складання кореспонденції за системою «відповідь-блискавка». У цьому випадку лист пишеться безпосередньо на бланку отриманого листа і відправляється назад відправникові. На підприємстві для зберігання довідок залишається копія цього листа з відповіддю.

Заповнення трафаретного тексту, написаного на бланку типового аркуша друкарським способом, скорочує у вісім разів витрати часу порівнянно зі звичайною підготовкою листа. Читання трафаретних листів також прискорюється настільки, що забезпечує більшу ефективність їх застосування у адресата, зокрема, у менеджера.

### **Організація службових нарад, приймання відвідувачів, проведення бесід**

Службові наради — відповідальний вид роботи менеджера і важливий фактор організації діяльності всього апарату управління.

Така робота необхідна для прискорення процесу прийняття рішень і підвищення їх обґрунтованості. Наради є також ефективною формою обміну інформацією і досвідом роботи. За допомогою нарад спрощується і прискорюється процес доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців, організація контролю і т.д. Але, якщо менеджер виносить на нараду такі питання, які він міг би з успіхом вирішити самостійно, то втрачається головна мета наради, і вона перетворюється на безкорисну витрату часу.

Службові наради за своїм призначенням і характером можна розподілити на такі головні види: пов'язані з опрацюванням рішень, з організацією реалізації прийнятих рішень, з підсумками будь-якого рішення з метою оцінки його результатів, з вирішенням поточних виробничих завдань та ін. Службові наради — це також одна з форм участі широких кіл рядових працівників в управлінні. У цьому розумінні вони мають важливе значення для демократизації управління. Неможливо не враховувати і виховного значення нарад. Емоційний вплив менеджера на колектив під час наради, вплив колективу на окремих робітників сприяє зростанню ініціативи і ентузіазму. Усе наведене є справедливим тільки в тому випадку, коли нарада є дійсно необхідною і належним чином підготовленою, а питання, що розглядаються, безпосередньо стосуються працівників, залучених до участі в ній.

Готуючись до наради, присвяченої опрацюванню рішення, менеджер має здійснити наступні заходи: заздалегідь вирішити і чітко сформулювати порядок денний, щоб на обговоренні наради винести одне-два (не більше) питань, які менеджер дійсно не може вирішити самостійно або вирішення яких на основі консультацій і особистих контактів менеджера з відповідними спеціалістами малоефективне; обмежити коло учасників наради тими працівниками, котрих безпосередньо стосуються обговорювані питання; своєчасно ознайомити всіх учасників з порядком денним, часом і місцем проведення наради і з усіма матеріалами, які стосуються обговорюваних питань (тези доповіді або основного повідомлення, довідки та інший фактичний матеріал, запропоновані проекти рішень і т.д.); попередньо повідомити всіх учасникам наради, щоб вони були готові висловити свою думку або відповісти на ті чи інші запитання; потурбуватися про те, щоб на нараді були присутні стенографістка або секретар; забезпечити також підготовку приміщення та організаційної техніки (столи, мікрофони та ін.).



Починати роботу наради необхідно в призначений час, навіть коли відсутні деякі запрошені працівники. У випадку, якщо відсутні ті працівники, без яких нараду проводити недоцільно, краще її перенести, щоб не втрачала час решта учасників. При цьому слід обов'язково з'ясувати причини запізнення або відсутності, до винуватих за зрив наради вжити відповідні заходи і повідомити про це на початку наступної наради.

Менеджер починає нараду коротким вступним словом, у якому формулює основну мету, пропонує регламент виступів, визначає загальну тривалість наради і надає слово промовцям. Він слідкує за суворим дотриманням регламенту роботи і певним чином спрямовує питання, ставить з цією метою необхідні запитання перед усіма учасниками нарад або пропонує конкретно висловитися тим учасникам, думка яких важлива для прийняття рішення.

Якщо на нараді присутні працівники різного рівня, то для обговорення спірних питань доцільно спочатку надати слово підлеглим, а потім їх безпосереднім керівникам, щоб думка останніх не чинила впливу на думку підлеглих. На закінчення наради менеджеру необхідно обов'язково підбити її підсумки і конкретизувати результати. Це може бути або остаточне рішення з обговореного питання, в якому слід точно і недвозначно зазначити, що робити, як робити і в який термін, або доручити конкретній групі спеціалістів підготувати таке рішення, напрям чи програму подальшої роботи з додаткового вивчення і наступного вирішення обговорюваних проблем. Інакше в підлеглих може скластися враження про безкорисність проведеної наради.

Після закінчення наради треба отримати її стенограму або протокол, особливо якщо рішення не сформульоване остаточо і передбачається подальша робота.

Для менеджера дуже важливо вміти під час особистих контактів з підлеглими одержати від них нову і передати їм необхідну інформацію. Це потребує вміння так організувати й вести бесіду, щоб, поперше, завоювати довіру підлеглому і викликати його на відверту розмову, і, по-друге, в зручній та зрозумілій формі передати йому необхідну інформацію, свій досвід роботи, підтримати корисну ініціативу. Особисті контакти менеджера з підлеглими є важливою формою активізації їхньої діяльності. Значну частину особистих контактів менеджер здійснює в період службових прийомів, які

проходять у формі бесід. Ці прийоми можна розділити на два види: здійснювані з ініціативи (запрошення) менеджера і з ініціативи (прохання) підлеглих. На практиці часто менеджера, на знак похвали, визнають «доступним». Двері службового кабінету такого менеджера завжди відчинені для кожного працівника в будь-який час і з будь-якого питання. Така форма прийому може бути виправдана для менеджера, який має у своєму підпорядкуванні не більше двох десятків працівників. В іншому випадку «політика відчинених дверей» призводить до марної втрати робочого часу менеджера. Деякі підлеглі хочуть створити особисті контакти з менеджером для того, щоб прискорити реалізацію тільки своїх ідей і пропозицій або щоб одержати необхідну інформацію з «перших рук», а іноді і просто, щоб звернути на себе увагу менеджера. За такої ситуації порушується або перенасичується режим роботи менеджера. Для раціональної організації приймання відвідувачів менеджеру необхідно, по-перше, встановити певний перелік службових питань і категорії працівників, яких приймає безпосередньо він сам; по-друге, чітко визначити час приймання з невідкладних питань.

Приймання з невідкладних справ найчастіше проводиться менеджером на початку дня. Воно відбувається у формі доповіді підлеглих. Приймання з інших службових питань здійснюється у заздалегідь визначені дні тижня (числа місяця). Приймання з невідкладних оперативних справ робиться звичайно «відкритим», тобто в ньому можуть брати участь, окрім менеджера, його заступники і помічники, щоб відразу на місці вирішити всі необхідні суміжні питання.

Приймання з інших службових справ менеджер частіше веде самостійно в період, коли можна провести бесіду без перешкод. Такі приймання проходять звичайно у формі бесіди. Починає її підлеглий. Але керівник повинен вміти направити бесіду наведеними питаннями так, щоб підлеглий раціонально і чітко викладав і обґрунтовував свої прохання і пропозиції. Якщо бесіда з підлеглими відбувається з ініціативи менеджера, то щоб підняти її ефективність, необхідно дотримуватись певних правил. Так, менеджер зобов'язаний заздалегідь визначити мету і призначення бесіди. Можна виділити такі, найбільш розповсюджені за своїм призначення або змістом бесіди:

- для ознайомлення під час прийняття нових працівників або обговорення питання щодо просування працівників по службі.
- У цих бесідах менеджер з'ясовує кваліфікацію працівника,

його ставлення до пропонованої роботи, порівнює його з іншими кандидатурами;

- з метою отримання і обміну інформацією, необхідною для прийняття рішення з якого-небудь питання, для оголошення наказу, підписання або видачі службового доручення.

Доведення наказу до безпосереднього виконавця найкраще здійснювати у формі бесіди. У наказі, звичайно, повністю відображені його мотиви та окремі, іноді дуже важливі подробиці. Під час бесіди керівник зможе відразу відповісти на запитання, які неминуче виникають у виконавця. Такі бесіди дають змогу виконавцеві наказу швидше зрозуміти зміст доручення, а менеджеру — уникнути помилок у визначенні міри відповідальності виконавця, строку виконання завдання тощо.

Після визначення основної мети бесіди менеджеру необхідно попередньо ознайомитися зі станом справ і наявною інформацією з даного питання, заздалегідь попередити підлеглого про місце і час бесіди, що є важливим елементом її підготовки. Це не тільки знімає непотрібну напруженість у підлеглих, а й спрощує завдання менеджера. Підлеглий у такому випадку приходиться краще підготовленим для обговорення намічених питань. До початку бесіди доцільно скласти попередній план її проведення. Досвідчений менеджер складає для кожної бесіди такий план подумки. Початківцеві-менеджеру краще скласти письмовий план на окремому аркуші або карточці. У цьому випадку скорочується час бесіди, вона стає більш змістовною. У плані намічають такі основні пункти: виступ, який відразу орієнтував би підлеглого щодо цілей і конкретного змісту бесіди; перелік основних запитань, які слід поставити для з'ясування суті проблем, що цікавлять менеджера; попереднє формулювання (якщо необхідно) заключних пропозицій або рішень менеджера з обговорюваних питань. Важливе значення для успіху бесіди має атмосфера довіри, яку із самого початку зобов'язаний створити менеджер. Так, вступне слово менеджера повинно враховувати мету бесіди, характер підлеглого, ступінь його знайомства з менеджером.

Питання слід ставити в такій формі, щоб вони не породжували односкладових відповідей «так» або «ні», а спонукали підлеглого відверто і аргументовано висловлювати і відстоювати свою думку. Не можна ставити, наприклад, такі запитання: «Як Ви оцінюєте ситуацію, що склалася», «Що, на Вашу думку, необхідно зробити для досягнення тієї чи іншої мети?», «З чого б Ви почали, якби Вам

доручили цю справу?» Слід також звернути увагу і на такі організаційні моменти: організувати прийом так, щоб йому не заважали ні інші відвідувачі, ні телефонні дзвінки; якщо підлеглий уникає в бесіді якої-небудь теми або ухиляється від прямої відповіді на поставлене запитання, то іноді не слід відразу спонукати його до відповіді. Краще надати йому можливість обдумати ці запитання ще раз, але якщо вони стосуються безпосередньо сфери діяльності підлеглого і він знав про бесіду заздалегідь, то менеджер має право вимагати відповіді на поставлені запитання.

Після того як мета бесіди буде досягнута, менеджеру слід тактовно її закінчити. Для цього найкраще спробувати підбити підсумки бесіди і зробити висновки або дати оцінку основної мети бесіди. Дуже важливо, щоб у підлеглого залишилось враження корисності інформації, отриманої від нього менеджером. Це допоможе забезпечити в наступних бесідах довірчий відвертий обмін думками. Якщо це була дисциплінарна бесіда, то менеджер повинен вказати підлеглому на його основні помилки і недоліки, висловити впевненість у тому, що вони будуть виправлені. Після закінчення бесіди менеджеру слід підбити і оцінити її підсумки для себе: насамперед з'ясувати, в чому полягає цінність бесіди; порівняти попереднє враження про підлеглого з думкою, яка склалась після бесіди; критично проаналізувати свою поведінку під час бесіди і з'ясувати причини особистих помилок або недоліків, якщо вони мали місце. Усе це допоможе менеджеру в подальшій роботі.

Приймати підлеглих з особистих питань слід у суворо визначені і заздалегідь оголошені для цього дні й години. Вони, як правило, відбуваються наприкінці робочого дня. Різноманітність питань, з якими доводиться стикатися менеджеру під час таких приймань, потребують від нього не тільки широкої ерудиції, а й, насамперед, максимальної уваги і чуйності при задоволенні навіть незначних особистих прохань.

Відомі випадки, коли неухважне ставлення менеджера до особистих, ніби незаконних прохань підлеглих, стає причиною їх звільнення з роботи і призводить до підвищення плинності кадрів. Разом з тим, менеджер ні в якому разі не повинен давати яких-небудь обіцянок або завірянь, у виконанні яких він не впевнений. Невиконання менеджером обіцянки часто стає відомим у колективі і негативно впливає на авторитет менеджера.

## **18.5. Основні напрями удосконалення організації праці та оцінювання діяльності менеджера**

Менеджер — важлива ланка системи управління. Тому удосконалення організації його праці ототожнюють з поліпшенням усієї системи управління.

Основне поняття пов'язане з вирішенням цієї проблеми — удосконалення засобів впливу менеджерів на апарат управління, стиль і способи його діяльності. Найбільш вузьке тлумачення проблеми організації роботи менеджера зводиться до вирішення питань його особистої праці.

У процесі керівництва менеджер використовує різні засоби впливу: організаційний, матеріальне й моральне стимулювання, переконання, виховання.

Способи керівництва — одна з ключових проблем організації праці менеджера. Успіх використання способів управління залежить від знань психології працівників, на яких ці способи спрямовані. У зв'язку з тим, що на практиці відбувається комплексне використання праці менеджера, то одним з найважливіших напрямів удосконалення організації праці менеджера є стиль його роботи.

Важливим напрямом удосконалення організації праці менеджера є поліпшення технології та організації його особистої праці: планування часу, проведення нарад і приймання відвідувачів, робота з інформацією і використання технічних засобів управління. Не менш важливими факторами, які суттєво впливають на організацію праці менеджера, є робота з підвищення особистої кваліфікації та організація позаробочого часу, побуту.

Правильне розуміння характеру і змісту діяльності менеджера підприємства дає змогу визначити способи оцінки його діяльності. У свою чергу, наявність критеріїв чіткої оцінки є базою для поліпшення організації праці менеджера і частковою — для вибору варіантів тих чи інших способів керівництва, способів прийняття рішень.

Діяльність менеджера оцінюють за низкою показників. Але найбільш розповсюдженим способом оцінювання його діяльності є виробничі підсумки діяльності об'єкта управління за конкретний проміжок часу (рік, квартал), протягом якого він здійснював керівництво. Мається на увазі досягнення керованою системою запла-

нованих економічних і соціальних показників, таких як прибуток, оплата праці, розвиток матеріально-технічної бази підприємства, культура управління та обслуговування споживачів. До таких показників також належать темпи зростання рентабельності виробництва, торгівлі, темпи приросту продуктивності праці, а також технічне переозброєння, реконструкція, введення нових потужностей, забезпечення працівників належними виробничими та побутовими умовами праці тощо.

Поряд із цим для оцінювання особистої діяльності менеджера необхідно враховувати:

- а) яких результатів досягнув менеджер і з якими витратами;
- б) чи вмів менеджер правильно розподіляти свій робочий час;
- в) який трудовий потенціал і які умови має менеджер для виконання покладених на нього завдань;
- г) які способи використовує менеджер для виконання основних завдань;
- г) наскільки менеджер вмів зберігати та відновлювати працездатність.

## 19. КУЛЬТУРА, ЕТИКА ТА МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ

- 19.1. Поняття про культуру та мистецтво управління.
- 19.2. Роль культури менеджменту та її основні функції.
- 19.3. Складові культури управління та їхня характеристика.
- 19.4. Концепція організаційної культури.
- 19.5. Управлінська етика та її складові.

### 19.1. Поняття про культуру та мистецтво управління

Культура управління в сучасних умовах розвитку ринкових відносин є надзвичайно важливим компонентом підвищення ефективності роботи організації.

Поняття **«культура»** узагальнює і має декілька значень. Наприклад, говорять про культуру суспільства, частини суспільства, окремої особистості, і, нарешті, про культуру окремих видів діяльності.

Діяльність людини може належати до виробництва матеріальних благ або духовних цінностей.

До **матеріальної культури** належать засоби виробництва та предмети праці, які використовують у сфері суспільного виробництва. Рівень і характер розвитку матеріальної культури тісно пов'язані з розвитком виробничих сил і визначається виробничими відносинами у суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного оволодіння людини природою.

До **духовної культури** належать наука, рівень освіти населення, стан освіти, стан медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей у суспільстві, рівень розвитку духовних потреб та інтересів людей.

Таким чином, культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку як у сфері матеріального виробництва, так і в духовному житті. Вона полягає в знаннях людства, змісті праці людини, навичках і досвіді, набутих нею.

Культура людства надзвичайно динамічна, оскільки сучасне покоління може розвиватися лише на основі творчого використання культурних цінностей попередніх поколінь для свого подальшого соціального прогресу.

Суспільство відтворює і удосконалює себе, тільки наслідуючи і творчо опрацювуючи вже нагромаджені багатства культури.

**Культура управління** є складовою частиною людської культури і являє собою форму використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. За своїм змістом культура управління являє собою сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

Культура управління як складова частина загальнолюдської культури має разом з тим ряд особливостей, які відрізняють її від усіх інших видів і форм культури.

Рівень культури управління можна оцінити, виходячи із загальносистемних показників, найважливішими з яких є:

1) *прагнення до розвитку* (наявність тенденції до ускладнення системи управління, зв'язків, продукції, до зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);

2) *динамізм* (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);

3) *цілеспрямованість* (здатність системи досягати цілей);

4) *цілісність* (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових частин системи);

5) *зв'язаність* (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, комерційних та інших зв'язків);

6) *відкритість* (взаємодія системи з іншими системами і сприйняття зовнішньої інформації).

Однак на практиці оцінити культуру управління за зазначеними загальносистемними показниками досить складно через недостатнє опрацювання кількісних методів вимірювання цих показників. Тому рівень культури управління можна оцінити не за загальносистемними показниками, а користуючись відповідними показниками для окремих елементів системи. Сюди відносять показники, які характеризують додержання системою і її складовими частинами моральних, юридичних, економічних, організаційних, технологічних та естетичних норм.

*Моральні норми* регулюють поведінку людини в сфері моралі, усі відносини в суспільстві, у тому числі відносини управління. Додер-



жання моральних норм у процесі управління є важливим показником рівня його культури.

*Юридичні норми* управління містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах. Від імені народу державні органи встановлюють межі управління на кожному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права і повноваження осіб у різних формах діяльності з управління. Рівень культури управління значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм управління і використання їх у процесі управління.

*Економічні норми* встановлюють значення економічних показників, які повинні бути досягнуті в процесі господарської (комерційної) діяльності. До них, наприклад, відносять фінансово-кредитні і вартісно-калькуляційні норми, норми рентабельності і взаємовідносин з бюджетом, економічного стимулювання тощо. Наявність економічних норм і ступінь їх додержання в процесі управління також характеризують культуру управління.

*Організаційні норми* встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності окремих підрозділів та осіб, а також їхні взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різноманітних операцій та різних видів діяльності з управління. В процесі розробки та використання організаційних норм повинні також бути чітко встановлені та зафіксовані обов'язки працівників, обсяг, напрями, періодичність і місця формування інформації, процеси її переробки та використання.

*Технічні норми* встановлюють пропорції між живою та неживою працею. Ґрунтуючись на наукових рекомендаціях, система управління застосовує норми оснащеності підрозділів підприємства, які виконують управлінські функції, відповідними технічними засобами.

*Естетичні вимоги та норми* поширюються як на технічні засоби та пристрої, які використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище, що оточує працівників.

На практиці також розрізняють реальну та еталонну культуру управління.

**Реальна культура управління** — це певний фактично досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності в тій чи іншій галузі. Реальна культура управління розглядається як комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, яка відбиває його якісні риси та особливості.

**Еталонна культура** виражає найбільш високий, який можливо досягти на даному етапі розвитку, рівень управління, тобто еталон його досконалості. Тут мається на увазі культура управління, яка ґрунтується на загально визнаних у суспільстві вимогах до кадрів управління; нормах спілкування людей, у даному випадку управлінських та неуправлінських працівників; нормах права та естетики; на прогресивних науково обґрунтованих вимогах до організації управлінської праці, до порядку здійснення функцій управління. В еталонну культуру втілені загальнозначущі потреби та інтереси.

З урахуванням цього, про еталонну культуру говорять як про сукупність сучасних прогресивних вимог, які висуваються до менеджерів, способів та процесу їх праці, обумовлених принципами та нормами моралі, права, естетики організації та цілями здійснення управління. Еталонна культура представляється як ідеальний прообраз майбутньої реальної культури управління. Вона націлена на досягнення управлінського ідеалу.

Вимоги, які становлять зміст еталонної культури управління, досить численні, складні та різномірні. Тому реальна культура управління формується поступово через повсякденну працю управлінських працівників, у їх навчанні на кращих зразках, у процесі системного аналізу результатів, діяльності та недоліків у роботі, а також при їх подоланні.

Формування культури управління відбувається під впливом таких факторів:

- 1) підвищення рівня загальної культури населення країни;
- 2) підвищення рівня загальної та спеціальної освіти кадрів народного господарства;
- 3) розвиток теорії управління народним господарством;
- 4) накопичення практичного досвіду ефективного управління господарськими (комерційними) об'єктами;
- 5) підвищення кваліфікації господарських кадрів;
- 6) виховання господарських кадрів і передусім управлінських працівників;
- 7) зростання вимог до кадрів управління та ін.

Врахування і реалізація вимог культури управління в процесі різноманітної діяльності органів управління дають змогу підвищити якість управлінської праці, спростити різні управлінські операції і сам процес управління, поліпшити умови праці керівників, забез-

печити узгоджену роботу співробітників апарату управління, підвищити ефективність їх праці.

## **19.2. Роль культури менеджменту та її основні функції**

Культура менеджменту відіграє значну роль, оскільки вона сприяє успішному вирішенню багатьох соціально-економічних задач, які виникають в управлінні підприємством. Ефективна робота апаратів управління в умовах ринкових відносин, їх структурних підрозділів та окремих управлінських працівників можлива тільки при високому рівні культури управління.

У сучасних умовах додержання вимог культури управління дає можливість досягти більш чіткої та налагодженої роботи працівників апарату управління, раціонально використовувати робочий час, фізичні та духовні сили, підвищувати професійний рівень персоналу підприємств.

Культура менеджменту як спосіб реалізації життєвих сил людини в управлінській діяльності зумовлює цілеспрямованість персоналу управління, установку на творче застосування, розширення та поглиблення наявних знань, одержання нових знань на підставі узагальнення досвіду та пошуку нових шляхів та методів діяльності. Культура управління стимулює активність, ініціативність та відповідальність управлінських працівників за свої дії та можливі їх наслідки.

Низький рівень культури управлінських працівників, їхня недостатня компетентність у питаннях, які потребують спеціальних знань, породжує суб'єктивізм та волонтаризм в управлінні, веде до малоефективного використання всіх видів ресурсів. Недостатня культура керівників веде до формалізму, надмірної регламентації та шаблонного виконання функцій управління.

Основними чинниками культури менеджменту є висока трудова, виробнича та державна дисципліна, ефективне виконання органами управління, а також усіма посадовими особами своїх функцій, відсутність формалізму, бюрократизму та тяганини, здоровий морально-психологічний клімат у трудових колективах.

На даному етапі розвитку ринкових відносин роль культури менеджменту значно зростає. Це зумовлено прискоренням розвитку науково-технічного прогресу, процесів роздержавлення та приватизації підприємств, демократизації управління, включаючи розширення гласності та зростання духовних запитів працівників.

Культура менеджменту виконує такі функції: виховну, інформаційну, комунікативну та нормативно-регулювальну.

**Виховна функція** реалізується з метою формування сучасних, кваліфікованих, духовно багатих управлінських працівників. Це основна функція управління, її здійсненню підпорядковані всі інші функції.

Використанню в управлінській діяльності спадковості поколінь працівників управління, яка відбивається в культурі управління, в їхній пам'яті, слугує інформаційна функція.

**Інформаційна функція** забезпечує передачу накопиченого управлінського досвіду як по вертикалі від минулих генерацій до сучасних, так і по горизонталі — від одних управлінських працівників до інших у межах одного періоду. Через інформаційну функцію культури управління здійснюється обмін знаннями, навичками та практичним досвідом у сфері управління організаціями (підприємствами). У зв'язку з тим, що інформаційна функція культури проявляється в управлінні у процесі спілкування людей, які беруть у ньому участь, то вона має тісний зв'язок з іншою, **комунікативною функцією**, яка забезпечує повідомлення під час спілкування.

**Нормативно-регулювальна** функція культури управління реалізується за допомогою різнорідних норм, засвоєння і додержання яких учасниками процесу управління зумовлює їх швидку адаптацію до обставин, які склались, та успіх у діяльності. Нормативна сторона культури представлена широким колом вимог, які висуваються до працівників управління, та до організації праці. Вимоги, які ставляться до моральної сторони управлінської діяльності, втілюються в пам'ятки, рекомендації, правила та кодекси ділової поведінки, які доводяться до широкого кола управлінських працівників. Практично засвоєні нормативні вимоги культури управління стають природним регулятором діяльності кадрів управління.

### 19.3. Складові культури управління та їхня характеристика

Культура управління складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів: культури працівників управління, культури процесу управління, культури умов праці і культури документації. Визначальним елементом серед них є культура працівників управління. Маючи високу культуру, кожний працівник якісно виконує свою роботу, підтримує високий рівень культури управління і прагне удосконалювати організацію своєї праці.

Культура працівників управління залежить від багатьох факторів і характеризується рівнем загальної культури, наявністю ділових якостей, необхідних для виконання роботи у відповідності з посадою.

Культура працівників управління визначається також глибоким і всебічним знанням науки управління і вмінням використовувати ці знання в процесі своєї діяльності (мистецтво управління) і, врешті, стилем роботи даного працівника.

Працівник апарату управління, виконуючи свою роботу і спілкуючись у процесі своєї діяльності з іншими членами колективу, керується тими правилами поведінки, які відображають суть взаємовідносин між людьми в суспільстві.

Однак специфічність діяльності працівників управління визначає і специфічні вимоги до культури цього працівника.

Культура управління органічно включає в себе уважне, зацікавлене ставлення до потреб споживачів та підлеглих. Атмосфера доброзичливості, поваги до людини повинна панувати в кожному апараті управління.

Основними шляхами забезпечення культури працівників управління є: глибоке оволодіння наукою управління, систематичне підвищення кваліфікації і загальної культури, аналіз і практичне узагальнення результатів своєї діяльності, розвиток позитивних якостей.

Велике значення для культури управління має рівень культури організації процесу управління. Дотримання культури процесу управління означає, що в організації використовується прогресивний процес управління. Процес управління в кожній організації повинен бути детально проаналізований з метою правильного поділу процесів збору і оброблення інформації та процесу прийняття рішень.

Культура процесів управління включає також раціональну організацію управлінської праці.

Раціональна організація управлінської праці означає раціональний поділ, кооперацію і регламентацію управлінської праці, нормування складу, чисельності працівників, правильну розстановку і використання кадрів, застосування прогресивних методів, засобів праці. Для раціональної організаційної управлінської праці повинно бути проведене чітке визначення обсягів і складу робіт з управління.

У процесі управління використовується різноманітна техніка від найпростіших пристосувань до найскладніших ЕОМ. Організуючи процес управління, насамперед треба мати чітке уявлення про

техніку управління, її склад, можливості, сфери та напрями раціонального використання. Наявність цих знань, а також їх використання в процесі управління відображають рівень культури процесів управління в організаціях. Отже, одним з елементів, які безпосередньо впливають на рівень культури процесів управління, є комплексна автоматизація і механізація процесу управління.

Суттєвим елементом культури процесу управління в організації є культура приймання відвідувачів, розмов по телефону, проведення нарад, зборів, засідань, переговорів. На підприємстві повинні бути розроблені і застосовуватись певні правила проведення і оформлення масових заходів, приймання відвідувачів. Особливістю цих заходів є те, що вони забезпечують найбільш повний і різноманітний обмін інформацією за короткий час і є дуже ефективною формою участі працівників в управлінні. Залучення значної кількості працівників до проведення таких заходів потребує певної їх організації.

Найбільш ефективною формою цієї організації є довготермінове планування. В організаціях (підприємствах) складається щоквартальний та щомісячний план проведення масових заходів. Велике значення має регламентація проведення і оформлення рішень ділових колективних зустрічей. Установлюючи регламент, потрібно прагнути максимально економити робочий час учасників заходів.

Важливим елементом культури є культура умов праці. Від того, наскільки зручне приміщення і робоче місце працівника, наскільки вони відповідають санітарно-гігієнічними вимогами, значною мірою залежить продуктивність праці апарату управління. У відповідному устаткуванні, оформленні приміщень і робочих місць, у забезпеченні найбільш комфортабельних умов праці проявляється культура управління організацією (підприємством).

Невід'ємним елементом культури управління є культура документації.

Роль і значення документації в процесі управління дуже великі, оскільки жодна з функцій управління не може здійснюватись без інформації, основним носієм якої є документ. Документальна інформація охоплює всі сторони внутрішньої і зовнішньої діяльності підприємств. З документації починаються і нею завершуються практично всі сторони внутрішньої і зовнішньої діяльності підприємств, всі операції і процедури процесу управління. Отже, ефективність управлінської праці значною мірою залежить від оформлення до-

кументів, організації їхнього руху і зберігання, зручності користування, надійності і довговічності. Забезпечення високого рівня культури документації призводить до значної економії коштів, оскільки використання інформації, яка міститься в документах, супроводжується виконанням значного обсягу операцій і робіт, число яких зростає за відсутності належної культури роботи з документами.

З розвитком елементів культури управління в управлінській діяльності дозволяє поліпшується організація управління, спрощується і здешевлюється процес управління, забезпечується злагодженість і чіткість роботи апарату управління, підвищується трудова дисципліна в організації. Без урахування вимог культури управління практично неможливо реалізувати жодну з рекомендацій, розроблених наукою управління. Якщо, наприклад, підприємство придбає нову, найбільш сучасну обчислювальну техніку, але форми документів і маршрути документопотоків не враховують вимог культури управління, то ефект застосування ЕОМ може бути або незначним або навіть негативним, оскільки не можна автоматизувати хаос.

Удосконалювати культуру управління треба комплексно (всі її елементи). У кожному конкретному випадку ті чи інші елементи набувають вирішального значення для підвищення ефективності управління. Тому, вирішуючи проблему удосконалення, необхідно здійснювати докладний, комплексний аналіз рівня культури управління, виявити ті елементи і напрями їх удосконалення, які можуть дати найбільший ефект.

## **19.4. Концепція організаційної культури**

**Організаційна культура** — це набір найважливіші припущень, які приймаються членами організації і виражаються в заявленій організацією системі цінностей, що дають працівникам орієнтири щодо їхньої поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення.

Існує багато підходів до виділення різних атрибутів, що характеризують та ідентифікують ту чи іншу культуру на макро-, і мікрорівні. Але конкретну організаційну культуру найбільш доцільно розглядати на основі таких характеристик:

- усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв,

- а інші заохочують їхнє зовнішнє проявлення; в одних випадках незалежність і творчість проявляються через співробітництво, а в інших — через індивідуалізм, суперництво);
- комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права») різняться від групи до групи, від організації до організації; жаргон, аббревіатура, жестикуляції відрізняються залежно від галузевої, функціональної і територіальної належності організації);
  - зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилів, охайність, косметика, зачіска і т.ін.).
  - що і як їдять люди, звички й традиції в цій сфері (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність місць для харчування на підприємстві; дотація на харчування; періодичність і тривалість харчування; їдять працівники різних рівнів разом чи окремо і т.ін.);
  - усвідомлення часу як ресурсу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу у працівників; дотримання часового розпорядку і заохочення цього; монохронічне чи поліхронічне використання часу);
  - взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю та інтелектом, досвідом і знаннями, рангом і протоколом, релігією та громадянством; ступінь формалізації відносин, шляхи вирішення конфліктів);
  - цінності (як набір орієнтирів у тому, що таке добре і що таке погано) і норми (як набір передбачень очікувань відносно певного типу поведінки); що люди цінують у своєму організаційному житті (своє положення, титули чи саму роботу) і як ці цінності зберігаються;
  - віра в що-небудь і відношення до будь-чого (віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість); ставлення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії; вплив моралі;
  - процес розвитку працівників і навчання (бездумне чи усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект чи на силу; процедури інформування працівників, визнання чи відмова від примату логіки у міркуваннях, ідеях; абстракція і концептуалізація в мисленні чи заучування; підходи до пояснення причин);



- трудова етика і мотивація (відношення до роботи і відповідальність, поділ роботи, чистота робочого місця; оцінювання роботи і винагорода; індивідуальна чи групова робота; просування по службі).

Перелічені характеристики культури організації разом відображають і надають змісту концепції організаційної культури.

Відмітною рисою тієї чи іншої культури є порядок, у якому розміщуються її базові положення. Він визначає, яка політика і які принципи повинні переважати у випадку виникнення конфлікту між різними наборами припущень.

## **19.5. Управлінська етика та її складові**

Актуалізація ролі управління як виду суспільної діяльності зумовила широке використання досягнень багатьох наук, серед яких провідне місце посідають «поведінські науки». До них відносяться ергономіка, психологія та соціологія управління. Поряд з названими «поведінськими науками» все більше актуалізується інтерес до етичних проблем.

У західних країнах опрацьовано багато різних рекомендацій, які стосуються «людських відносин», «етичних кодексів» для керівників, книг з етики службового і неслужбового спілкування. В основному це ретельно відпрацьований інструмент управлінського впливу на свідомість людей у процесі сумісної праці. Менеджери відносяться до нього з повагою.

Вирішальними умовами досягнення економічного прискорення в розвитку нашого суспільства є працелюбство, творчість, діловитість, талант і зростаюча професійна майстерність людей. В активному захопленні зазначених якостей людей все більшого значення набувають моральний підхід і рівень свідомості працівників. Треба акцентувати увагу на якостях, які мають соціальну небезпеку. Це нескромність менеджера, несправедливість, нечесність, інші вади.

Управлінська етика — це система етичних знань і практичних рекомендацій, які зорієнтовані на управлінську діяльність. Основними принципами сучасної управлінської етики є колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і діла.

Рішення і дії менеджера повинні бути проникнуті дійсною увагою до людей, турботою про їхнє здоров'я, всебічний духовний і фізичний розвиток. Управління має виступати як надійна система збереження недоторканості гідності людей, гарантії їх конституційних прав і обов'язків. Управлінська діяльність зорієнтована на удосконалення колективних суспільних відносин, на розвиток колективних форм організації і стимулювання праці. Вона несумісна з егоїзмом, користолюбством. Через управління повинні розумно поєднуватися суспільні, колективні та особисті інтереси.

Обов'язковою умовою виконання професійних завдань менеджера є об'єктивне і доброзичливе відношення до особистих поглядів, службових (кар'єрних) очікувань, професійної думки підлеглих. Особливе місце має справедливість щодо матеріальної і моральної оцінки особистого внеску кожного працівника в загальну справу розвитку підприємства.

Реальним проявом порядності сучасного менеджера, показником довіри людей є єдність слова і діла.

Управлінська діяльність — це ланцюг рішень, що постійно приймаються і які повинні бути морально обґрунтованими. Необхідно передбачати все, щоб виключити будь-які моральні втрати. Удосконалення управління неможливе без оволодіння механізмами моральної регуляції. У виробничих колективах існує складана система механізмів регуляції поведінки людей. Усе більш ефективним стають такі економічні механізми регулювання, як господарський (комерційний) розрахунок, матеріальне стимулювання праці та застосування прогресивних форм її оплати, але ці механізми регулювання поведінки спрацьовують лише тоді, коли найкращим чином проявляються такі моральні якості людей, як совість, професійна честь і обов'язок, моральна відповідальність за свої вчинки і справи інших. У цьому зв'язку актуальною проблемою управлінської етики є створення системи відповідних моральних цілей і мотивів у членів трудового колективу і забезпечення її функціонування.

## 20. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

- 20.1. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
- 20.2. Основні принципи і типи корпоративної культури.
- 20.3. Фірмові стандарти як частина корпоративної культури.
- 20.4. Компоненти корпоративної культури.
- 20.5. Стадії розвитку корпоративної культури.

### 20.1. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури

Ефективність діяльності компанії значною мірою визначається такими факторами: виробничі потужності, технології, персонал, його кваліфікація, фінансові ресурси, ноу-хау, потенціал розвитку. Поряд з ними до найбільш значущих факторів належить корпоративна культура, що виступає як система, яка складається з набору правил і стандартів, які визначають взаємодію і консенсус членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів і ключових факторів розвитку компаній. Корпоративну культуру називають ще організаційною, надалі ці терміни будуть вживатися як синоніми.

**Корпоративна (організаційна) культура** — інтегральна, досить регламентована характеристика компанії, що включає такі аспекти:

- прийняті і розділені всіма працівниками норми;
- принципи, способи розподілу влади;
- прийнятий у компанії стиль керівництва, згуртованість і зв'язаність працівників компанії;
- характерні способи організації протікання взаємодії (тобто процесів координації, комунікації, вирішення конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків);
- організація рольового розподілу;
- система цінностей, зразки поведінки, способи оцінювання результатів роботи, стилі управління.

В основі корпоративної (організаційної) культури лежать ті ідеї, погляди, основні цінності, що розділяються всіма членами компанії. Вони можуть бути абсолютно різними, в тому числі й залежно від

того, що лежить в їх основі: інтереси компанії в цілому чи інтереси її окремих членів. Це ядро, що визначає все інше. З цінностей випливають стилі поведіння, спілкування, діяльності.

Корпоративна організаційна культура, за суттю, є субкультурою національної культури і менталітету, які переважають у державі. З цього погляду в умовах України поряд з економічними і політичними причинами реальної кризи управління народним господарством вагоме місце посідають соціально-психологічні фактори і рівень розвитку суспільства.

Зміна системи цінностей і принципів, що відбулася в період переходу від принципів централізованого планування і керування до ринкової економіки, від соціалістичного до капіталістичного способу виробництва, дестабілізувала суспільство, мораль, підвалини і принципи життєдіяльності. Тим самим ці умови трансформації спричинили повальне руйнування поряд з економічними аспектами компаній і їхніх організаційних культур.

З погляду еволюції нашої держави, ролі і місце організаційної культури в компаніях приділятися увага почала тільки останнім часом.

Правильно сформульовану і побудовану корпоративну організаційну культуру варто розглядати як могутній стратегічний інструмент, що дозволяє координувати роботу всіх структурних підрозділів та окремих членів колективу для досягнення поставлених цілей у рамках обраної місії.

Існуюча організаційна культура вітчизняних компаній найчастіше не передбачає застосування і реалізації системи стратегічного менеджменту, що орієнтується насамперед на створення сприятливих умов для перспективної діяльності, а не на задоволення поточних потреб. На практиці, як правило, відбувається навпаки: можливості, що відкриваються ринковою економікою, використовуються з метою нагромадження, використання і розбазарювання цінностей і благ, що завдає величезної шкоди потенціалу і перспективам довгострокового розвитку конкретної компанії і держави в цілому. Причиною тому поряд з непевністю в економічному, політичному і фінансовому майбутньому держави є відсутність у керівників і членів колективів почуття господарника і власника, а також неможливість застосування підходів централізованої економіки до ринкових умов.

Прикладом переваги стратегічно орієнтованої організаційної культури виступають компанії США, де в умовах стабільної і роз-

винутої ринкової економіки, орієнтація на довгострокове утримання сегмента ринку з постійними споживачами протягом не менше ніж 10 років дозволяє збільшити прибуток з даного сегмента у 50 разів, збільшити число постійних споживачів на 5%, що означає зростання прибутку до 85%.

З погляду системного аналізу, організаційну культуру варто розглядати як характеристику, що визначає поведження і розвиток компанії як відкритої, цілеспрямованої системи, здатної еволюційно переходити з одного стану до іншого.

Таким чином, облік, аналіз, структуризація організаційної культури компанії — неодмінні умови в процесі моделювання і розробки програми її антикризового розвитку. Розуміння принципів і здатність керування організаційною культурою є ключем до ефективного менеджменту компанії.

## **20.2. Основні принципи і типи корпоративної культури**

Організаційна культура втілює сповідувані компанією загальнолюдські і професійні цінності. Наразі зростає інтерес до організаційної культури як до феномену, що впливає на успіх бізнесу. Організаційна культура є інструментом, що дає можливість орієнтувати персонал на досягнення загальних цілей і результатів.

До складу організаційної культури входять:

- усвідомлення кожним працівником свого місця в компанії, групі, команді;
- технології спільної діяльності персоналу;
- цінності і норми поведження;
- звичаї та ділова практика діяльності;
- комунікаційна система і культура спілкування;
- критерії і правила розподілу повноважень і відповідальності, статусу і влади;
- правила неформальних стосунків;
- сформовані в компанії звички і традиції;
- взаємини між людьми;
- діловий етикет;
- правила корпоративної культури;
- трудова і ділова етика.

Мовою ділових кіл організаційна культура означає:

- важливість роботи для досягнення успіху в бізнесі;
- сприйняття роботи не тільки як засобу одержання доходу і професійного зростання, але і як способу задоволення працівником своїх потреб у самоповазі, його самодостатність;
- повага до працівників компанії, визнання цінності кожного співробітника саме цієї компанії;
- цінність таких якостей, як енергія, схильність до розумного ризику, ініціативність, професіоналізм;
- визнання споживачів (клієнтів) та їхніх потреб як центру уваги всієї діяльності компанії.

Багато керівників розглядають організаційну культуру як інструмент, що дозволяє зорієнтувати всі підрозділи й окремі особи на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечити лояльність і полегшити спілкування.

Специфічні культурні цінності компанії можуть стосуватися таких питань:

- призначення компанії та її ексклюзивність (найвища якість продукції/послуг/сервісу, лідерство у своїй галузі, дух новаторства);
- старшинство і влада (повноваження, що властиві посаді або особі, повага до старшинства й влади);
- визначення різних керівних посад і функцій (повноваження відділу кадрів, важливість посад віце-президентів, ролі різних відділів);
- взаємини з людьми (турбота про людей і їхні нестатки, повага до індивідуальних прав, навчання і можливості підвищення кваліфікації, справедливість при оплаті, мотивація людей);
- роль жінок у керуванні та на інших посадах;
- критерії добору на керівні і контролюючі посади;
- організація роботи і дисципліна;
- стиль керівництва і керування (авторитарний, консультативний або стиль співробітництва, використання комітетів і цільових груп);
- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації);
- поширення й обмін інформацією (співробітники інформовані добре або погано);

- характер контактів (перевага для особистих або письмових контактів, доступність контактів з вищим керівництвом);
- характер соціалізації (хто з ким спілкується під час і після роботи);
- шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту або йти на компроміс, участь вищого керівництва у вирішенні);
- оцінювання ефективності роботи;
- ототожнення з компанією (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи в компанії).

Розрізняють такі типи корпоративної культури:

1. *Культура влади* — у даній культурі компанії особливу роль відіграє лідер, його особисті якості і здібності. Як джерело влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться в розпорядженні того або іншого керівника. Компанії з такого роду культурою, як правило, мають тверду ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по щабелях ієрархічної градації здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Даний тип культури дозволяє компанії швидко реагувати на зміну ситуації, швидко приймати рішення та організовувати їх виконання.

2. *Рольова культура* — характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією учасників. Цей тип компаній функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинно гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а становище в ієрархічній структурі. Така компанія здатна успішно працювати у стабільному навколишньому середовищі.

3. *Культура завдання* — даний вид культури орієнтований насамперед на вирішення завдань, реалізацію проєктів. Ефективність діяльності компаній з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Великими владними повноваженнями в таких компаніях володіють ті, хто в даний момент є експертом у провідній сфері діяльності і хто має максимальну інформацію.

4. *Культура особистості* — компанія з таким типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли добиватися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль мають координуючий характер.

В умовах вітчизняної економіки, що трансформується, доцільно застосовувати в компаніях основні положення таких типів організаційної культури, як культура влади і культура завдання. Культура влади як джерело влади припускає ефективне використання і перерозподіл керівником наявних ресурсів, ґрунтується на принципах ієрархічної структури, просування по щабелях якої здійснюється за критеріями відданості загальній справі підприємства. Цей тип організаційної культури дозволяє оперативно реагувати на зміни середовища, приймати і реалізовувати рішення. Культура завдання орієнтована на вирішення поставлених завдань і реалізацію розроблених проєктів. Ефективність діяльності компанії з такою культурою визначається професіоналізмом співробітників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосовувати цей тип організаційної культури доцільно в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку визначальні в діяльності компанії. На корпоративну культуру першочерговий вплив здійснює філософія компанії, яка включає етичні принципи, що лежать в основі мислення і діяльності керівництва цієї компанії. Формування ключових принципів діяльності компанії має своєю головною метою створити в навколишньому середовищі та в очах співробітників компанії її певний образ, або імідж. Ці принципи проголошуються в промовах засновників компаній, інформаційних документах, включаючи й рекламні ролики, вивіски тощо. Ці принципи, об'єднані в систему, визначаються як кредо компанії.

Один з пунктів кредо компанії «Дженерал Моторс» звучить так: «Головна мета «Дженерал Моторс» — робити продукцію і надавати сервіс такої якості, щоб клієнти одержали вище задоволення».

У компанії «Ай-Бі-Ем» такий принцип звучить так: «Ай-Бі Ем означає сервіс».

Кожен службовець американської компанії «Тандем Комп'ютерінг» під час зарахування на роботу одержує книгу з назвою «Зрозуміти нашу філософію», у якій засновник цієї фірми детально пояснює принципи і логіку функціонування компанії.

Якщо компанія вирішила дотримуватись у своїй діяльності подібних принципів, то для перетворення їх у життя необхідно мати на увазі таке:

1) керівник компанії повинен щодня виконувати вимоги, що впливають з філософії компанії, подаючи особистий приклад;



2) філософія компанії повинна стати невід'ємною частиною стилю керівництва; тільки тоді можна мотивувати співробітників у руслі цієї філософії;

3) обрана філософія повинна спочатку стати реальністю усередині компанії і тільки потім її можна переносити в зовнішнє середовище.

4) філософія компанії повинна діяти під гаслом «Такі принципи, за якими ми працюємо. Оцінюйте нас за ними!».

Імідж компанії, що існує у свідомості співробітників — це її внутрішній образ. Імідж компанії у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей, що не входять до числа співробітників, — це зовнішній образ компанії.

Імідж починає формуватися відразу ж, як тільки компанія виходить на ринок. Проте в абсолютній більшості випадків у керівників немає ні часу, ні сил, ні грошей, щоб відслідковувати образ, який виникає, і цілеспрямовано його коригувати в бажаному напрямі. У цьому випадку імідж складається стихійно. Найчастіше стихійний імідж має позитивні і негативні риси, через що про одні й ті самі компанії часом існують протилежні думки.

Як тільки керівництво компанії задається питаннями: які ми? чим відрізняємося від конкурентів? якими засобами можемо залучити інші групи споживачів? — можна говорити про початок спеціального формування іміджу.

Цей процес включає кілька етапів:

- спочатку необхідно зафіксувати вже сформований імідж. Для цього використовують різні методи діагностики, в тому числі опитування, анкетування, спостереження, фокус-групи;
- на наступному етапі виявляють плюси і мінуси сформованого іміджу. Виходячи з завдань, позитивними рисами іміджу є ті, що сприяють їх вирішенню, а негативними — ті, які заважають вирішувати поставлені завдання;
- черговий етап роботи з іміджем припускає визначення заходів з нейтралізації негативних рис і посилення впливу позитивних. На цьому етапі складається програма роботи з іміджем, що згодом і реалізується.

Образ компанії з'являється у свідомості споживачів під впливом різних контактів з компанією — як безпосереднього спілкування зі співробітниками, так і знайомства з рекламною продукцією або відвідування виставок, презентацій.

Дуже великі компанії прагнуть домогтися однаковості в зовнішньому вигляді, у поведженні і стилі спілкування співробітників контактної зони. Мета, що переслідується, — максимально нівелювати індивідуальні особливості співробітників і спрямувати увагу споживача на компанію. Рекламні послання несуть, як правило, пряме й опосередковане повідомлення. Схована інформація може транслюватися через символіку зображень і кольору.

Робота з іміджем — кропітка і тонка, вона торкається багатьох рівнів, процесів і людей у компанії, але в умовах конкуренції без цього не обійтися.

Розглядаючи корпоративну культуру компанії, можна сказати, що це спосіб життя, мислення, дії та існування людей у компанії, основа яких — спільність вищих цілей і духовних цінностей. Таким чином, культура представляється як явище всепроникаюче, всеохоплююче, що безпосередньо впливає на життя компанії в цілому.

Корпоративна культура виникає й існує в будь-якій компанії і може бути розглянута як система, що складається з:

- 1) ціннісно-нормативної структури, заснованої на місії, філософії та ієрархії цілей компанії;
- 2) організаційної структури;
- 3) структури комунікацій;
- 4) структури соціально-психологічних відносин у колективі;
- 5) ігрової структури (міфів, легенд, звичаїв, традицій);
- 6) структури зовнішньої ідентифікації компанії (фірмового стилю).

В усіх процвітаючих компаніях світу ведеться цілеспрямована робота з формування корисних якостей корпоративної культури і керуванню нею. Деякі компанії України також починають усвідомлювати потребу формування, оформлення, поширення і закріплення корпоративної культури, що дозволяє найбільше ефективно досягати цілей компанії й економічного успіху на ринку. Мова йде про трансформацію і корекцію вже існуючої культури компанії, що склалася стихійно і функціонує незалежно від свідомості її членів, про заходи, що дозволяють підсилити дія корисних властивостей культури і нейтралізувати вплив її дисфункціональних елементів. Для успішного створення подібних програм змін необхідно детальне вивчення існуючої корпоративної культури.

## 20.3. Фірмові стандарти як частина корпоративної культури

**Фірмові стандарти** — правила, які прийнято виконувати. Не завжди вони досконалі і покликані вирішити всі проблеми, але забезпечують вирішення трьох з завдань:

- відтворення технології;
- фільтрацію типових помилок у будь-якій функції;
- створення корпоративної культури.

Усі люди різні, але цілком можуть дотримуватись однакового для всіх правила: «Цього року ми ТАК домовилися, тому в конфліктних і типових ситуаціях ми ТАК поведимося. Не тому, що так правильно (ключовий момент!), а тому, що ми ТАК домовилися».

Усереднений перелік фірмових стандартів, що звичайно складаються в компаніях, такий:

### 1. Ставлення до клієнта:

- стандарти на розмову по телефону;
- стандарти на вітання;
- стандарти на ведення діалогу;
- стандарт на вихід із тривалої бесіди;
- стандарти на спілкування зі «складним» клієнтом;
- стандарти на розрахунки з клієнтом;
- стандарти на повторне відвідування (стандарти на поводження з постійними клієнтами);
- стандарти на прощання;
- стандарти на поводження персоналу в конфліктній ситуації, наприклад з «важким» клієнтом.

При складанні цієї групи стандартів пропонується:

- прорахувати ланцюг дій клієнта. Наприклад: довідався — подзвонив — прийшов — оплатив — одержав товар на видачі або з доставкою додому — прийшов із претензією (з приводу поломки) — порекомендував магазин іншим;
- прорахувати ланцюг дій компанії, спираючись на ланцюг дій клієнта (що повинні зробити співробітники компанії, щоб клієнт на своєму шляху не зустрічав перешкод). Наприклад: повідомили — відповіли на дзвінки — запросили — зустріли — показали — переконали — прийняли гроші — видали товар — доставили додому — виправили поломку або повернули

гроші, або замінили товар — зробили щось, щоб клієнт порекомендував магазин іншим.

2. Взаємовідносини з колегами:

- стандарти на спрощення роботи колег;
- стандарти на введення в колектив нового співробітника;
- стандарти на навчання колег;
- стандарти на взаємозамінність колег;
- стандарти на спілкування з колегами у присутності замовника;
- стандарти на поводження з колегами в конфліктній ситуації;
- стандарти на стосунки з підлеглими і керівниками.

3. Зовнішнє середовище:

- стандарти на наскрізний прохід інформації із зовнішнього середовища і доведення її до відому колег;
- стандарти про нерозголошення конфіденційної інформації;
- стандарти на представлення компанії від свого імені;
- стандарти на захист сфери інтересів компанії.

4. Робота (виконання функцій):

- стандарти на планування роботи;
- стандарти на психологічне настроювання на роботу;
- стандарти на виконання дорученої роботи;
- стандарти на контроль проміжних результатів;
- стандарти на роботу в надзвичайних обставинах;
- стандарти на звільнення;
- стандарти якості роботи;
- стандарти на фіксацію, накопичення і вирішення проблем у робочому порядку;
- стандарти про єдиний фірмовий стиль.

5. Робоче місце:

- стандарти на оформлення робочого місця;
- стандарти на поводження на робочому місці;
- стандарти на щоденне закінчення трудового дня на робочому місці (мається на увазі, в якому стані повинно залишатися робоче місце, коли співробітник його залишає наприкінці робочого дня; як окремий випадок — коли звільняється).

## 20.4. Компоненти корпоративної культури

**Ділова етика** в широкому розумінні — це сукупність етичних норм і принципів, якими керується компанія (працівники) у сфері управління і підприємництва.

**Діловий етикет** — порядок поведіння в сфері управління і підприємництва, що включає систему детально пророблених і регламентованих правил поведінки в різних ділових ситуаціях, у тому числі в разі приймання на роботу, звертання до керівництва, ділового листування і ділового спілкування.

Однією з основних складових організаційної культури є принципи спільної діяльності, що визначають, наскільки ефективно функціонують групи і колективи людей, що здійснюють менеджмент компанії.

**Тип спільної діяльності** — спосіб взаємодії в рамках колективної праці, спосіб організації колективної праці.

*Спільно-взаємодіючий тип* характеризується обов'язковістю участі кожного у вирішенні загального завдання, тут інтенсивність праці виконавців приблизно однакова, особливості їхньої діяльності визначаються керівником і, як правило, мало змінюються. Ефективність загальної діяльності однаково залежить від праці кожного з учасників.

*Спільно-індивідуальний тип* діяльності відзначається тим, що взаємодія між учасниками праці мінімізується. Кожний з виконавців виконує свій обсяг роботи, специфіка діяльності задається індивідуальними особливостями і професійною позицією кожного. Кожний з учасників процесу представляє результат праці в обговореному вигляді й у визначене місце.

*Спільно-послідовний тип* відрізняється від спільно-індивідуального тимчасовим розподілом, а також порядком участі кожного в роботі. Послідовність припускає, що спочатку в роботу включається один учасник, потім — другий, третій і т.д.

Особливості діяльності кожного учасника задаються специфікою цілей перетворення засобу в результат, характерний саме для цієї ділянки технологічного процесу.

Особиста безпосередня взаємодія може бути відсутня і здійснюватися в непрямих формах (наприклад, через сучасні засоби зв'язку: телефон, комп'ютерні мережі, факс). Вона поєднує різних виконавців

лише через предмет праці, який кожен з учасників обробляє специфічним способом.

Останнім часом почали виділяти особливий тип спільної діяльності — *спільно-творчий*. Цей тип організації колективної діяльності зародився в сферах науки і мистецтва, де учасники наукового або творчого проекту створювали щось зовсім нове, найчастіше унікальне, що не можна було створити за наявними правилами і технологіями. У цих колективах створюється особливий тип діяльності — співтворчість, коли кожний учасник процесу є рівноправним творцем нового. Цей тип характеризується особливою активністю кожного з учасників процесу взаємодії, а саме: активністю щодо підвищення власної професійної компетентності за рахунок участі в колективній діяльності.

Особливість участі кожного в спільно-творчому типі діяльності полягає ще й у тому, що члени такого колективу одержують можливість працювати в зовсім різних професійних позиціях і виконувати різні колективні ролі залежно від того, яке завдання поставлене перед групою. Тому ці групи зазвичай мають високу гнучкість, мінливість складу і внутрішньої структури.

Можна виділити різні риси корпоративної культури для компаній/підрозділів, що діють у різних типах взаємодії.

Для людей, які працюють у ситуації спільної взаємодії, характерна висока орієнтація на колективні цілі, прихильність до авторитету лідера, орієнтація на групову моральність (норми і цінності), а також на традиційні способи поведіння. Для учасника компанії з подібним типом технології характерна висока прихильність до групи, і найтяжчим покаранням для нього є вигнання з групи.

Для співробітників компанії зі спільно-послідовним типом діяльності характерні висока технологічна дисциплінованість, дотримання норм і правил, сформульованих в інструкціях, положеннях та інших нормативних документах.

Для учасників процесу спільно-індивідуальної діяльності характерні висока ініціативність, пасіонарність, орієнтація на результат та індивідуальні досягнення. Такі фахівці за головне ставлять власні цілі і цінності, схильні самостійно розробляти способи досягнення мети і здатні ефективно діяти в ситуації внутрішньорганізаційної конкуренції. Учасникам спільно-творчої діяльності властива орієнтація на професійний розвиток. Вони мають яскраво виражену орієнтацію на співробітництво з фахівцями різних галузей, гнуч-

кість щодо зміни позицій, орієнтацією на індивідуальний розвиток. Для колективів, що працюють за таким типом діяльності, основною цінністю стає досягнення нового знання, створення умов для індивідуального розвитку, повага прав кожного.

**Тип управління** — це характеристика того, як приймаються (управлінська форма) і яким способом реалізуються (важіль керування) управлінські рішення. Типи керування повинні відповідати організаційній культурі компанії та особливостям її персоналу. Одна з істотних причин неефективності менеджменту — неузгодженість між цими параметрами компанії.

Виділяють п'ять типів управління.

1. Перший тип характеризується колективістською управлінською формою, що припускає одноособове прийняття рішень лідером колективу, його вождем. Така управлінська форма відповідає органічній організаційній культурі, при якій співробітники компанії є слухняними виконавцями, включеними в сімейний тип відносин. Головний важіль керування в цьому випадку — авторитет керівника. Авторитетний керівник одержує практично беззаперечне підпорядкування, засноване на прийнятті його думок як найправильніших, продуманих і вигідних для співробітників. Якщо керівник діє відповідно до норм колективу, сформульованих у вигляді традицій, правил поведінки, то він сприймається як «правильний», ефективний керівник, що користується довірою підлеглих.

Якщо керівник починає порушувати встановлені норми, порушувати традиції, то він може бути «скинутим». Аванс порушення норм у кожного керівника свій. Якщо керівник має великий авторитет, то він може більш істотно і протягом тривалого терміну порушувати правила, а якщо авторитет менший, то терпіння співробітників швидко пройде, і він буде замінений.

2. Наступний тип характеризується ринковою управлінською формою. При її використанні рішення приймаються відповідно до законів ринку, і ринок є основною мірою їхньої ефективності. Головним важелем впливу на персонал є гроші, що цілком відповідає розгляду персоналу як суб'єкта ринку праці. Керівник буде здаватися сильним, ефективним, якщо він зможе забезпечити своїм співробітникам винагороду, що відповідає витраченим зусиллям, або більш вигідні фінансові умови, ніж інший керівник. Така управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі, у якій існують, як правило,

активні співробітники, орієнтовані на таке підвищення в посаді, що буде поєднане зі збільшенням відповідальності та обсягом виконуваної роботи і відповідним зростанням рівня винагороди.

3. Ще один тип управління пов'язаний з бюрократичною управлінською формою. У цьому випадку рішення приймаються, як правило, вищестоящим керівником. Головним важелем впливу на підлеглих виявляється сила, яка часто ґрунтується на застосуванні методів прямого впливу (наказів, покарань). Головним виміром ефективності й успішності керівника виявляється міра його впливу на підлеглих. Сильним керівником за такого типу керування є такий, чий накази не обговорюються, а відразу ж виконуються. Такого типу управлінська форма характерна для бюрократичної організаційної культури, що характеризується наявністю технологічно дисциплінованих співробітників, які суворо виконують свої функції і накази начальства.

4. Порівняно новий тип управління характеризується демократичною управлінською формою. Цей тип керування пов'язаний з використанням закону як головного важеля. Для подібної організаційної культури характерна присутність професіоналів, які, з одного боку, орієнтуються на досягнення результату (одержання нового знання), а з іншого — прагнуть до власного професійного розвитку. Досягнення подібних цілей у групі, що включають по-різному орієнтованих, активних особистостей, неможливе, якщо не будуть установлені певні правила поведінки — закони. Але ці закони повинні бути демократичними і забезпечувати як досягнення інтересів законотворчої більшості, так і дотримання законних прав меншості.

5. Останнім часом дослідники почали згадувати ще один новий тип управління, що характеризується діалоговою управлінською формою. Для цього типу керування характерна розподіленість управлінських функцій, що можуть бути ефективно реалізовані тільки за активної, рівноправної участі всіх суб'єктів системи управління. Основна його особливість — використання знання як головного важеля керування. Ефективна управлінська діяльність не може бути здійснена без використання знань безлічі професіоналів, які володіють своїми специфічними уявленнями і фактами, що описують керовану реальність. У такому підході цілісне уявлення про керований об'єкт, його стан, шляхи, зміни та етапи досягнення мети не буде повним при втраті хоча б одного бачення. Прикладом такого управління може бути робота управлінської команди на рівні дер-



жави, в яку повинні бути включені професіонали, здатні побачити найбільшу кількість аспектів прийнятих рішень, вгадати їхні наслідки і мінімізувати можливий збиток.

У табл. 20.1 представлений зв'язок організаційної культури, управлінських форм і типів спільної діяльності.

**Таблиця 20.1**

***Зв'язок управлінських форм і типів спільної діяльності в рамках організаційних культур***

<b>Тип спільної діяльності</b>	<b>Управлінська форма</b>	<b>Важіль керування</b>
Спільно-взаємодіючий	Колективістська	Авторитет
Спільно-індивідуальний	Ринкова	Гроші
Спільно-послідовний	Бюрократична	Сила
Спільно-творчий	Демократична	Закон
	Діалогова	Знання

## **20.5. Стадії розвитку корпоративної культури**

Оскільки компанія, колектив, проект, продукція мають свій визначений життєвий цикл, остільки цей термін можна застосувати і до корпоративної культури. Розглянемо стадії цього циклу.

**Стадія зародження.** У світовій художній культурі ця стадія визначена як «девіантний рівень». Сама назва (*девіантний* — той, що відхиляється) говорить за себе.

Паростки нової культури кидають виклик суспільним підвалинам і досить відчутно заважають стабільно налаштованим громадянам. Носіями нової культури є незначна частина суспільства, а елементи її сприймаються як артефакт громадського життя. Більшість реагує або негативно, або поблажливо. В окремих випадках навіть можливий загальний осуд і застосування санкцій. При цьому саме ця, нова, культура є основою формування базових передумов подальшого розвитку суспільства.

**Стадія стабілізації** — це «Загальнокультурний рівень». Носіями культури є переважна більшість культур, які проходять своєрідний тест на живучість. Практично вона стає середовищем або частиною середовища існування і розвитку суспільства. Її вплив поширюється як на атрибути життя (архітектурний стиль, одяг, особливості

дозвілля, музику), так і на її серцевину — духовну складову (світогляд, цінності, переваги, мотиви). Саме на цій стадії культура виборює право перебувати не в аналах історії і не в якості її забавного епізоду, а як фундаментальна основа.

**Стадія історизації, або рівень класики.** Якщо культура потрапила на цей рівень, то вона стає базисом подальшого розвитку суспільства і культури в широкому розумінні. Основні риси культури узагальнюються, стираються, міфологізуються, доповнюють архетип. Культура починає впливати на подальший розвиток не безпосередньо, а опосередковано — через легенди, міфи, перекази, атавістичні форми життєдіяльності.

Коли йдеться про корпоративну культуру, можна з легкістю простежити аналогічні закономірності. Більше того, ми вже є свідками зміни третього покоління цього феномена. Якщо корпоративна культура на перших етапах свого становлення залишалася власне корпоративною культурою, то подальша логіка її розвитку зв'язується з виходом за межі компанії — на міжкорпоративний, а потім на соціальний макрорівень.

Корпоративна культура — найважливіший інструмент менеджменту. В даний час вона виступає як самоцінність. Вона потрібна саме тому, що потрібна, тому що без сформованої культури починають гальмуватися бізнес-процеси і комунікації будь-якого рівня. Багато керівників взагалі не задумуються про культуру, поки не постане питання про репутацію компанії.

Етапи розвитку корпоративної культури можна представити в такий спосіб: менеджмент компанії спочатку створює її і впливає на неї, потім відповідає їй і розвиває її. Далі здійснюється перехід у форми міжкорпоративної культури. Міжкорпоративна культура — інструмент посилення позицій компанії на рівні галузі і ринку. Вона цінна остільки, оскільки сприяє реалізації тенденції до переходу від конкуренції до партнерства.

В умовах здійснення проектів, де ресурсів однієї компанії явно не вистачає, менеджменту доводиться виходити на рівень міжкорпоративної культури, тобто оперативно проводити взаємне підлаштовування норм, нормативів, цінностей, форм комунікацій і т.д. Якщо цього не відбувається, ефективність роботи в спільному проекті істотно знижується і може призвести до розриву вигідних партнерських зв'язків, тобто проектний менеджмент може бути ефективним тільки за наявності міжкорпоративної культури.

Одночасно з розвитком міжкорпоративної культури відбувається зародження і розвиток культури бізнесу. Дійсно, виникнення холдингів і укрупнення бізнесу, необхідність вишукувати ресурси на перетині можливостей декількох компаній підштовхують до розвитку проектного менеджменту і до усвідомлення необхідності встановлення не просто договірних, конвенціональних комунікацій, а й до інтеграції цінностей, бачень, ідеологій. Культура бізнесу — інструмент перетворення управлінських технологій на технології системної організації діяльності компанії.

Культура бізнесу стає потрібною, коли тенденції нової економіки стають закономірністю. З'являється необхідність у системному менеджменті. Технології керування з набору інструментів перетворюються на технології організації систем, технології управління системами та їх інтеграції як на рівні мікросередовища (усередині компанії), так і макросередовища (зв'язків компанії не тільки з контрагентами та конкурентами, а й з усіма елементами соціуму). Компанії, в яких є системний менеджмент, здатний до системної організації її діяльності, одержують не абстрактний, а реальний вихід на формування і керування потребами, цінностями, мотивами суспільства.

Ті компанії, які здатні поряд з технологіями формування корпоративної культури пропонувати або здобувати технології формування міжкорпоративної культури і культури бізнесу, мають кращі умови для розвитку, оскільки:

- сприяють створенню нових майданчиків для розвитку бізнесу;
- відкривають нові можливості для взаємозбагачення бізнесів-процесів і бізнесів-технологій;
- формують нове культурне середовище, чим забезпечують виникнення нових потреб суспільства в розвитку додаткових видів і напрямів бізнесу.

У табл. 20.2 представлені варіанти розвитку компаній з різним рівнем корпоративної культури в умовах системної інтеграції бізнесу.

Основу корпоративної (організаційної) культури становлять ті ідеї, погляди, основні цінності, що розподіляються членами компанії. Вони можуть бути абсолютно різними, в тому числі й залежно від того, що знаходиться в їхній основі: інтереси компанії в цілому чи інтереси її окремих членів. Це ядро визначає все інше. З цінностей впливає стиль поведінки, спілкування. Зовнішні атрибути без них не мають ніякої самостійної цінності.

Таблиця 20.2

*Можливості компаній з різним рівнем корпоративної культури*

Варіант	Характеристика компанії	Результат
Компанія залишається на рівні корпоративної культури	Уся діяльність спрямована на одержання прибутку і посилення завойованих компанією позицій, у тому числі за рахунок патріотизму команди і посилення командного духу. Вся атрибутика корпоративної культури в повному розквіті	Поступово ця компанія стає нецікавою партнерам, споживачам, вона виявляється нездатною враховувати умови макросередовища, які швидко змінюються. «Живиться» чужою аналітикою і чужою чутливістю. Компанія стає неефективною
Компанія знаходиться на рівні міжкорпоративної культури	Істотно краща ситуація, оскільки є відкритість і готовність до змін, збагачуються ресурси компанії, підсилюється резонанс у макросередовищі. Корпоративна культура не насаджується, а виявляється базисом для поважання іншої корпоративної культури з її цінностями, нормами, атрибутами	Компанія одержує додаткові можливості ведення бізнесу, активно й оперативно включаючи в різні проекти. Збільшення прибутку досягається за рахунок розширення інформаційних ресурсів, розвитку персоналу, встановлення нових комунікацій і т.д. Компанія стабільно функціонує
Компанія знаходиться на рівні культури бізнесу	Компанія відкрита до соціального партнерства і включає в системну організацію своєї діяльності умови й елементи макросередовища (соціуму). Відбувається швидка інкорпорація суспільних цінностей у корпоративні елементи. І, навпаки, необхідні цінності і потреби ефективно й технологічно формуються в соціумі на будь-якому рівні, оскільки виявляються екологічними і життєздатними	Розвинуті потреби і цінності починають створювати необхідні передумови для виникнення нового бізнесу, нових напрямів діяльності і т.д.

## 21. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СТРЕСАМИ

- 21.1. Сутність та різновиди конфліктів.
- 21.2. Причини виникнення конфлікту.
- 21.3. Технологія управління конфліктами.
- 21.4. Управління стресами.

### 21.1. Сутність та різновиди конфліктів

**Конфлікт** можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, спорами, ворожістю, війною і т.ін. В результаті існує думка, що конфлікт — явище небажане, що його необхідно, по можливості, уникати та що його слід негайно вирішувати, як тільки він виник. Таке відношення чітко просліджується в працях авторів, які належать до школи наукового управління, адміністративної школи та розділяють концепцію бюрократії за Вебером. Ці підходи до ефективності організації здебільшого спирались на визначення завдань, процедур, правил взаємодії посадових осіб і розробку раціональної організаційної структури. Вважалось, що такі механізми в основному усунуть умови, які сприяють появі конфлікту й можуть бути використані для вирішення проблем.

Автори, які належать до школи «Людських відносин», також вважали, що конфлікту можна й необхідно уникати. Вони визнавали можливість виникнення протиріч між цілями окремої особистості та цілями організації в цілому, між лінійним та штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями однієї особи та між різними групами керівників. Але вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації й поганого управління. На їхню думку, добрі взаємовідносини в організації можуть запобігати виникненню конфлікту.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а й можуть бути бажаними. Дійсно, конфлікт не завжди позитивний. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості та досягненню цілей організації в цілому. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більшу кількість альтернатив або проблем і т.ін. Це робить процес прийняття рішення групою більш ефективним, а також дає людям можливість висловити свої думки й тим самим задовольнити особисті потреби в повазі й владі. Це також може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій та проектів, оскільки обговорення різних точок зору на ці документи приводить до їх фактичного виконання.

Таким чином, конфлікт може бути **функціональним** і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути **дисфункціональним** і призводити до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації. Роль конфлікту в основному залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно зрозуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

До функціонального призначення конфлікту належать: сприяння утворенню соціальних груп; виникнення засобів регулювання конфліктних стосунків (норм, інститутів, організацій); привнесення в суспільство духу суперництва та конкуренції; конфлікт як джерело змін та перетворень; конфлікт як форма суспільного життя, засіб прояву протилежних поглядів та підходів; школа формування консенсусу й компромісу.

Існують чотири основних типи конфлікту: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю та групою, міжгруповий.

**Внутрішньоособистісний конфлікт.** Одна з найпоширеніших його форм — *рольовий* конфлікт, коли до однієї людини висовуються супротивні вимоги з приводу того, яким повинен бути результат його роботи, або при недотриманні принципу єдності у керівництві.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути внаслідок того, що виробничі вимоги не збігаються з особистими потребами або цінностями працівника. Також внутрішньоособистісний

конфлікт може бути відповіддю на робоче перевантаження або недовантаження. Вивчення показує, що внутрішньоособистісний конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, малою впевненістю в собі та організації, а також зі стресом.

**Міжособистісний конфлікт.** Цей тип конфлікту найпоширеніший. В організаціях він проявляється по-різному. Частіше за все це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час, використання обладнання або узгодження проекту. Кожен з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, то він повинен переконати керівництво виділити ці ресурси безпосередньо йому, а не іншому керівникові.

Міжособистісний конфлікт може також проявлятися як зіткнення особистостей. Люди з різноманітними рисами характеру, поглядами та цінностями іноді просто не в змозі полагодити один з одним. Як правило, погляди та цілі таких людей відрізняються докорінно.

**Конфлікт між особистістю та групою.** Як показав Хоторнський експеримент, виробничі групи встановлюють норми поведінки. Кожен повинен їх дотримуватись, щоб бути прийнятим неформальною групою й тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Але, якщо очікування групи знаходяться в протиріччі з очікуваннями окремої особистості, то може виникнути конфлікт.

Між окремою особистістю та групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займає позицію, яка відрізняється від позиції усієї групи.

Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати відповідну продуктивність та дотримуватись правил і процедур організації. Керівник може бути змушений застосовувати дисциплінарні заходи, які можуть бути непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може нанести відповідний удар — змінити відношення до керівника і, можливо, знизити продуктивність праці.

**Міжгруповий конфлікт.** Організації складаються з багатьох формальних і неформальних груп. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникнути конфлікти. Неформальні організації, які вважають, що керівник відноситься до них несправедливо, можуть об'єднатися і спробувати «розрахуватися» з ним зниженням продуктивності праці. Ще одним прикладом міжгрупового

конфлікту може бути нескінченний конфлікт між профспілкою та адміністрацією.

На жаль, частими випадками міжгрупового конфлікту є розбіжності між лінійним та штабним персоналом. Штабний персонал, зазвичай більш молодий та освічений, ніж лінійний. Ця різниця призводить до зіткнення між людьми і до труднощів у спілкуванні. Лінійні керівники можуть відкидати рекомендації штабних спеціалістів і висловлювати незадоволеність із приводу своєї залежності від них в усьому, що пов'язане з інформацією. В експериментальних ситуаціях лінійні керівники можуть вибрати такий спосіб виконання пропозиції фахівців, що вся ідея скінчиться крахом. І все це для того, щоб поставити фахівців «на своє місце». Штабний персонал, у свою чергу, може вступати в суперечки, через те що його представникам не дають можливості самим провести в життя своє рішення, і намагатися зберегти інформаційну незалежність від лінійного персоналу. Це приклади дисфункціонального конфлікту.

У тих випадках, коли відрізняються цілі, починають конфліктувати один з одним функціональні групи всередині організації.

## 21.2. Причини виникнення конфлікту

У всіх конфліктів є декілька причин. Основні причини конфлікту: обмеження ресурсів, які потрібно ділити, взаємозалежність завдань, різниця в цілях, уявах і цінностях, манері поведінки, рівні освіти, а також незадовільні комунікації.

**Розподіл ресурсів.** Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси та фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективно досягти цілей організації. Виділити більше ресурсів якомусь одному керівникові, підлеглому або групі означає те, що інші отримають меншу частку від загальної кількості. Таким чином, необхідність розподіляти ресурси майже завжди веде до різних видів конфлікту.

**Взаємозалежність завдань.** Можливість конфлікту існує всюди, де одна людина чи група залежать у виконанні завдань від другої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, які складаються із взаємозалежних елементів, то при неадекватній роботі



одного підрозділу чи людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

Деякі типи організаційних структур і відносин якби сприяють конфлікту, що виникає із взаємозалежності завдань. Причиною таких конфліктів може бути взаємозалежність виробничих відносин. З одного боку, лінійний персонал залежить від штабного, тому що потребує допомоги фахівців. З іншого боку, штабний персонал залежить від лінійного, бо потребує його підтримки в той момент, коли з'ясовує недоліки у виробничому процесі або коли виступає у ролі консультанта. Більше того, штабний персонал при застосуванні своїх рекомендацій зазвичай залежить від лінійного.

Певні типи організаційних структур також збільшують можливість конфлікту. Така можливість збільшується при матричній структурі організації, де порушує принцип єдиноначальності. Можливість конфлікту також велика у функціональних структурах, оскільки кожна велика функція приділяє особливу увагу в основному своїй власній галузі спеціалізації. У організаціях, де основою організаційної схеми є відділи (за якими б ознаками вони не склались — продуктовою, споживчою чи територіальною), керівники взаємозалежних підрозділів підпорядковуються одному загальному керівництву більш високого рівня, тим самим зменшуючи можливість конфлікту, який виникає з чисто структурних приводів.

**Різниця в цілях.** Можливість конфлікту збільшується в міру того, як організації стають більш спеціалізованими та розбиваються на підрозділи. Це походить від того, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть приділяти більшу увагу їх досягненням, ніж досягненню цілей усієї організації.

**Різниця в уявленнях та цінностях.** Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти визначеної цілі. Замість того щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи та аспекти ситуації, які, на їхню думку, сприятливі для їхньої групи та особистих потреб.

**Різниця в цінностях** — дуже поширена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий вважає, що завжди має право висловити свою думку, у той час як керівник може вважати, що підлеглий має право висловлювати свої думки тільки тоді, коли його запитують, і, безумовно, робити те, що йому наказують.

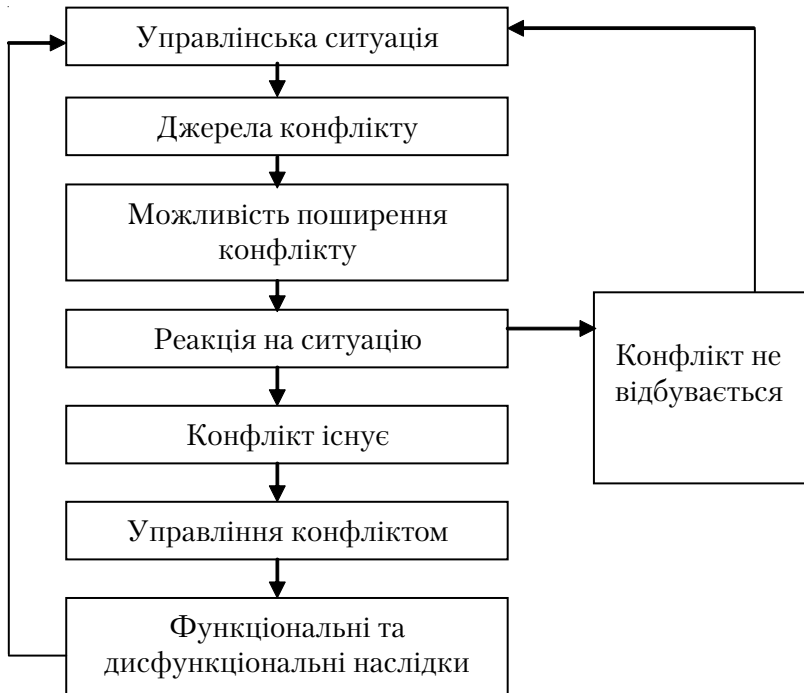
**Різниця в манері поведінки та життєвій свідомості.** Ці різниці також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Дослідження показали, що люди з рисами характеру, які роблять їх більш авторитарними, догматичним, які не враховують такого поняття, як самоповага, швидше вступають у конфлікти. Інші дослідження показали, що різниця в життєвій свідомості, цінностях, освіті, віці та соціальних характеристиках зменшує ступінь взаєморозуміння та співробітництва між представниками різних підрозділів.

**Незадовільні комунікації.** Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим робітникам чи групі їх з'ясувати ситуацію чи точку зору інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих, що нова схема оплати праці, пов'язана з продуктивністю, покликана не «витискувати соки» з робітників, а збільшувати прибуток компанії та підвищувати її положення серед конкурентів, підлеглі можуть відреагувати таким чином, що затримують темп роботи. Інші поширені проблеми передачі інформації, які спричинюють конфлікт, — неоднозначні критерії якості, неспроможність чітко визначити посадові обов'язки та функції усіх співробітників та підрозділів, а також висунення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникати або поширюватись через неспроможність керівників розробити і довести до відому підлеглих чітко визначені посадові обов'язки.

### 21.3. Технологія управління конфліктами

**Модель процесу конфлікту.** На рис. 21.1 показано модель конфлікту як процесу. З неї ми бачимо, що існування одного чи багатьох джерел конфлікту збільшують можливість виникнення конфліктної ситуації в процесі управління. Але за можливості виникнення конфлікту сторони можуть захотіти реагувати так, щоб надалі не ускладнювати ситуацію. Іноді люди розуміють, що потенційні вигоди участі у конфлікті не варті витрат. Їх ставлення до цієї ситуації визначається так: «На цей раз я дозволю йому зробити так, як він вважає за потрібне».

Однак у більшості випадків людина реагуватиме так, щоб не дати іншому домогтись бажаної цілі. Дійсний конфлікт найчастіше



*Рис. 21.1.* Модель конфлікту як процесу

виявляється при спробі умовити іншу сторону або нейтрального посередника.

Наступна стадія конфлікту як процесу — це управління ним. Залежно від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки стануть функціональними або дисфункціональними, що, в свою чергу, вплине на можливість наступних конфліктів: виключить причини конфліктів що створюють їх.

**Функціональні наслідки конфлікту.** Існує сім функціональних наслідків конфлікту. Один з них полягає в тому, що проблема може бути вирішена так, що будуть задоволені всі сторони, і в результаті люди більше відчуватимуть свою участь у вирішенні цієї проблеми. Це, в свою чергу, зводить до мінімуму або зовсім виключає труднощі, розбрат, несправедливість та необхідність йти проти волі. Інший функціональний наслідок полягає в тому, що сторони будуть

більше готові до співробітництва, а не до антагонізму у випадках, що спонукають до конфлікту.

Конфлікт може також зменшити можливість групового мислення та синдрому покірності, коли підлеглі не висловлюють ідей, які йдуть у супереччя ідеям їхніх керівників. Це може поліпшити якість процесу прийняття рішень, оскільки додаткові ідеї та «діагноз» ситуації ведуть до покращення її розуміння; симптоми відділяються від причин і розробляються додаткові альтернативи та критерії їхнього оцінювання. Через конфлікт групи можуть проробити можливі ситуації до того, як рішення почне виконуватись.

**Дисфункціональні наслідки конфлікту.** Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть виникнути такі дисфункційні наслідки, тобто умови, які заважають досягненню цілей:

1. Незадоволеність, поганий стан духу, зростання плинності кадрів та зниження продуктивності праці.

2. Менший ступінь співробітництва в майбутньому.

3. Сильна відданість своїй групі та непродуктивна конкуренція з іншими групами організації.

4. Уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони — як про негативні.

5. Скорочення взаємодії та спілкування між конфліктуєчими групами.

6. Збільшення ворожості між конфліктуєчими сторонами в міру зменшення взаємодії та спілкування.

7. Зменшення акценту: надання більшого значення «перемозі» в конфлікті, ніж вирішенню існуючої проблеми.

**Управління конфліктною ситуацією.** Існують декілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна розподілити на дві категорії: структурні та міжособистісні.

Керівник не повинен вважати причиною конфліктних ситуацій просту відмінність у характерах. Ці відмінності можуть стати причиною конфлікту в якомусь конкретному випадку, але вони — лише один з факторів конфлікту. Керівник повинен почати з аналізу фактичних причин, а потім використовувати відповідну методику. Зменшити можливість конфлікту можна, якщо використовувати відповідні методики його вирішення.

Існують **чотири структурних методи вирішення конфлікту**: 1) роз'яснення вимог до роботи; 2) використання координаційних та інтеграційних механізмів; 3) встановлення загальноорганізаційних цілей; 4) використання системи винагороди.

**1. Роз'яснення вимог до роботи.** Одним з найкращих методів управління, що запобігають дисфункціональному конфлікту, є роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника підрозділу. Тут повинні бути згадані такі приклади як рівень/якість результатів, які повинні бути досягнуті, хто надає і хто отримує різноманітну інформацію, система повноважень та відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури та правила. Керівник з'ясовує всі ці питання не для себе, а для того, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого очікують від них в кожній ситуації.

**2. Координаційні та інтеграційні механізми.** Ще один метод управління конфліктною ситуацією — це застосування координаційного механізму. Один з найпоширеніших механізмів — ланцюг команд. Як вважав Вебер та представники адміністративної школи управління, встановлення ієрархічних повноважень упорядковує взаємодії людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два або більше підлеглих мають різну думку з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їхнього спільного керівника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиного керівництва полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглий добре знає, чієму рішенню він повинен підкоритися.

**3. Загальноорганізаційні комплексні цілі.** Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей — ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка покладена в ці вищі цілі, — спрямувати зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

**4. Структура системи винагороди.** Винагороду можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей, щоб запобігти дисфункціональним наслідкам. Люди, які роблять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації та старанно підходять до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватись подякою, заохоченням, визнанням або

підвищенням. Не менш важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або групи. Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитись у конфліктній ситуації, щоб це відповідало вимогам керівництва.

Відомо п'ять основних **міжособистісних стилів розв'язання конфліктів**: ухилення, згладжування, примушування, компроміс та вирішення проблеми.

1. **Ухилення.** Цей стиль передбачає, що людина намагається уникнути конфлікту. Як вважають Роберт Блейк та Джейн Мутон, один із способів розв'язання конфлікту — це «не опинятись у ситуаціях, які провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, які можуть призвести до розбрату. Тоді не доведеться збуджуватись, вирішуючи проблему».

2. **Згладжування.** Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитись, тому що «ми всі — одна щаслива команда і не слід розгойдувати човен». «Згладжувач» старанно не випускає ознаки конфлікту та озлоблення, апелюючи до потреби в солідарності, до жалості, зовсім забуває про проблему, яка полягає в основі конфлікту. В результаті може наступити мир, гармонія та тепло, але проблема залишиться.

3. **Примушування.** У рамках цього стилю приваблюють спроби змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Тому тих, хто намагається це зробити, не цікавить думка інших. Особа, яка використовує цей стиль, часто поводить себе агресивно, а для впливу на інших використовує владу шляхом примушення. Цей стиль може бути ефективним у ситуаціях, коли керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в тому, що він придушує ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність того, що будуть враховані не всі важливі фактори, оскільки представлена лише одна точка зору.

4. **Компроміс.** Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише частково. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішувати конфлікт для задоволення обох сторін. Використання компромісу на ранній стадії конфлікту, який виник з важливого

рішення, може завадити діагнозу проблеми та скоротити час на пошук альтернатив.

**5. Вирішення проблеми.** Цей стиль — визнання різниці у думках та готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту та знайти шлях, який задовольнить усі сторони. Той, хто користується таким стилем, не намагається добитися своєї цілі за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації.

Таким чином, у складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є умовами для прийняття рішення, появу конфліктуючих думок потрібно заохочувати і управляти ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми. Інші стилі також можуть з успіхом запобігти конфліктним ситуаціям, але вони не приведуть до оптимального вирішення питання, тому що не всі точки зору були вивчені однаково старанно. У табл. 21.1 подано деякі пропозиції з використання цього стилю вирішення конфлікту, висунуті Аланом Філлі.

Вміння аналізувати детермінанти конфлікту полягає в тому, щоб, *по-перше*, побачити всі причини конфлікту в їх системному зв'язку; *по-друге*, зрозуміти основну тенденцію, яка й визначає суть, природу конкретного випадку.

У ранніх працях з управління, як правило, підкреслюється важливість гармонійного функціонування організації. Як вважають їхні

**Таблиця 21.1**

**Методика вирішення конфлікту через вирішення проблеми**

1. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень
2. Після того як проблема визначена, визначте рішення, яке задовольнить обидві сторони
3. Зосередьте увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони
4. Створіть атмосферу довіри, збільшіть взаємний вплив та обмін інформацією
5. Під час спілкування створіть позитивне відношення одне до одного, виявляючи симпатію до іншої сторони, а також зводячи до мінімуму виявлення гніву та погроз

автори, якщо знайти правильну формулу, організація діятиме як добре змащений механізм. Конфлікти, які виникають усередині організації, розглядались як дуже негативні явища. Насправді, однією з найперших цілей «Веберовської бюрократії» та адміністративної школи теорії управління було усунення умов, які сприяли виникненню конфлікту. Сьогоднішні теоретики управління визнають, що повна відсутність конфлікту всередині організації — умова не тільки неможлива, а й небажана.

Більше того, хоча організації й потрібна гармонійна інтеграція усіх видів діяльності, вона не може залишатися статичною й задоволеною існуючим станом. Навпаки, керівництво повинне виявляти активність, планувати нововведення й певним чином реагувати на зміни зовнішнього середовища.

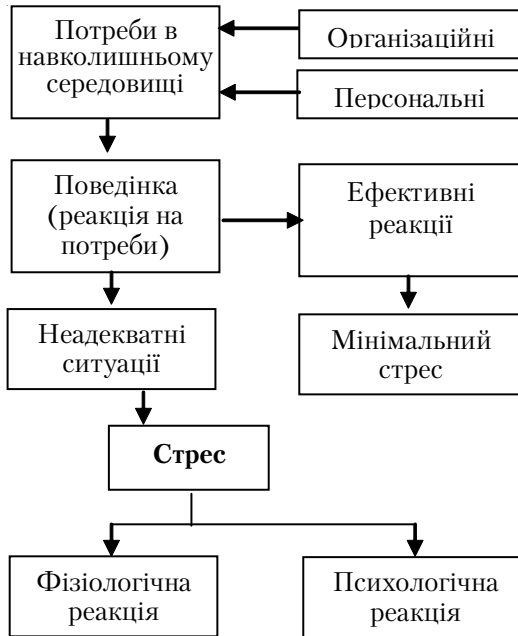
## 21.4. Управління стресами

**Стрес** (від англ. «*stress*» — «напруження»), термін, який використовується для визначення широкого кола станів людини, які виникають у відповідь на різні екстремальні впливи (стресори). Залежно від виду стресора і характеру його впливу виділяють фізіологічний і психологічний (емоційний) стреси. Емоційний стрес з'являється в ситуаціях загрози, небезпеки, скривдження та ін. Слід відрізнити стрес як напруження, що мобілізує зусилля до досягнення важливих для людини життєвих цілей, від «дистресу», який являє собою перенапруження, знижує життєву активність і дезорганізує поведінку. Тому стрес необхідний, і, як показують численні дослідження, він пов'язаний з будь-якою діяльністю. Уникнути його може тільки той, хто нічого не робить. Завдання полягає у тому, щоб уникнути дистресів.

**Стрес** — це стан напруження, яке виникає в людини під впливом сильної дії. Виділяють дві групи факторів, які зумовлюють стрес: *організаційні* — відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи недовантаження роботою; *персональні* — смерть близької людини, шлюб, погані стосунки з рідними, зміна квартири тощо. Модель стресової реакції демонструється на рис. 21.2.

**Стрес** — це ситуація в управлінні, яка характеризується підвищеною психологічним або фізіологічним напруженням, це звичайне





*Рис. 21.2.* Модель стресової реакції

явище, яке трапляється часто. Незначні стреси неминучі і безпечні. Надмірний стрес дуже небезпечний. Той тип стресу, який має відношення до менеджерів, характеризується надмірним фізіологічним і психологічним навантаженням.

Виникнення стресу охоплює три етапи:

- появу початкової реакції подиву, тривоги, невміння розібратися в ситуації;
- виникнення суперечок, непорозумінь;
- настання фази виснаження, втоми.

До фізіологічних ознак стресу відносяться виразки, мігрень, гіпертонія, біль у спині, артрит, астма і біль у серці, а до психологічних — роздратування, втрата апетиту, депресія і знижений інтерес до міжособистісних та сексуальних відносин тощо.

Дуже часто перед менеджерами різних рівнів виникає питання: як управляти, щоб підвищити продуктивність праці і знизити рівень стресу? Ідеальним буде такий стан, коли продуктивність праці зна-

ходиться на високому рівні, а стрес — на максимально низькому. Люди, які страждають від надмірного стресу на роботі, можуть застосувати такі методи:

- розробити систему пріоритетів у своїй роботі: «Маю зробити сьогодні», «Зробити пізніше, на тому тижні» і т.д.;
- навчитися говорити «Ні», коли досягнуто рубежу, після якого вже неможливо взяти на себе більше роботи;
- налагодити особливо ефективні і надійні відносини з менеджером: зрозуміти його проблеми і допомогти йому зрозуміти Ваші;
- не погоджуватися з менеджером або будь-ким, хто починає встановлювати суперечливі вимоги;
- обговорити причини почуття нудьги або відсутності інтересу до роботи зі своїм менеджером.

До інших факторів, які пов'язані зі зниженням вірогідності стресу, відносяться дотримання належного режиму харчування, здорового способу життя, підтримка фізіологічної форми і досягнення загальної рівноваги (духовної гармонії) у житті.

Надмірний стрес може бути спричинений дуже великим або дуже малим об'ємом роботи, конфліктом ролей та їх невизначеністю, нудьгою, фізичними факторами і різними подіями особистого характеру.

Особливе місце посідає біологічно зумовлена підструктура особистості: темперамент, сила, рухомість, урівноваженість.

*Емоційна врівноваженість* — це контроль менеджером своїх емоційних проявів. У цьому зв'язку емоційна врівноваженість є умовою підвищення працездатності менеджера, його ділової активності. Не менш важливо для менеджера опанувати засобами емоційного розвантаження: прийомами м'язової релаксації, аутотренінгом та ін.

З емоційною врівноваженістю тісно пов'язаний термін «стресовитривалість». Навіть у добре керованих системах повсякденно виникають ситуації, які призводять до стресу. Керівник відчуває стрес внаслідок того, що йому не вистачає часу для виконання всього обсягу запланованої роботи; коли ситуація стає неконтрольованою; коли необхідно терміново обрати одну з кількох не кращих альтернатив; коли виникає конфлікт ролей або їх невизначеність. Крім того, життєдіяльність людини не обмежується тільки працею, і причини багатьох стресових ситуацій — поза роботою. Вміння впоратися із власною напруженістю, максимально зменшити прояви стресових симптомів, уникнути дистресу — це професійна необхідність.

Низька власна стресовитривалість керівника породжує ланцюг стресів у колективі.

Серед числених рекомендацій щодо підвищення рівня стресовитривалості спеціалісти рекомендують такі, як необхідність вести розмірене життя, вміти відключатися від службових проблем, мати почуття гумору та ін.

Негативний вплив стресу можна ліквідувати за допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень. Для усунення стресу в процесі самоуправління працівник повинен: оцінити свій власний стан та результати діяльності; конкретизувати систему своєї роботи; не погоджуватися із суперечливими вимогами до нього та до своєї роботи.

Щоб управляти іншими, пропонуються такі методи:

- оцініть здібності, потреби і схильності ваших працівників і спробуйте вибрати об'єм і тип робіт для них;
- дозволяйте вашим працівникам відмовлятися від виконання якого-небудь завдання, якщо в них є для цього досить обґрунтовані підстави;
- чітко опишіть конкретні зони повноважень, відповідальності і виробничих завдань;
- використовуйте стиль лідерства, який відповідає вимогам конкретної ситуації;
- забезпечте належну винагороду за ефективну роботу;
- виступайте в ролі наставника по відношенню до ваших підлеглих, розвиваючи їх здібності, і обговорюйте з ними складні питання.

Для управління стресами менеджера можна запропонувати: вивчати особливості характеру, ставлення до праці своїх підлеглих; вибирати тип і обсяг робіт відповідно до здібностей працівників; визначати чіткі зони повноважень; удосконалювати комунікації; використовувати стиль керівництва відповідно до ситуації; не приховувати виробничо-господарської інформації.

Академік І.П.Павлов установив, що для значного зниження стресу необхідно враховувати біологічно зумовлену структуру людини, яка визначається різним співвідношенням двох основних нервових процесів: збудженням і гальмуванням, які можуть бути сильними або слабкими, рухомими або інертними, врівноваженими або не-рівноваженими.

## 22. ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 22.1. Об'єкт, суб'єкт і завдання управління персоналом.
- 22.2. Персонал організації.
- 22.3. Кадрова політика.
- 22.4. Відмінності в системах управління персоналом залежно від моделі ринку праці.
- 22.5. Нормативно-правова база менеджменту персоналу.
- 22.6. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
- 22.7. Інформаційна база менеджменту персоналу.
- 22.8. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу.

### 22.1. Об'єкт, суб'єкт і завдання управління персоналом

Стосовно поняття «*менеджмент персоналу*» відомі такі визначення:

1. **Управління персоналом** — самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки й кількості виробничих та управлінських працівників; опрацювання та реалізація політики добору й розстановки персоналу; опрацювання правил приймання персоналу на роботу та звільнення його; вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

2. **Управління кадрами** — процес планування, добору, підготовки, оцінювання та безперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і, в кінцевому результаті, на поліпшення якості життя.

3. **Менеджмент персоналу** — це процес вирішення завдань організації шляхом приймання на роботу, збереження, звільнення, вдосконалення та належного використання людських ресурсів.

На нашу думку, найпростішим і всеохоплюючим визначенням *менеджменту персоналу* може бути *адекватний цілям організації вплив на робочу силу*.

У менеджменті персоналу головними поняттями є: організація, персонал, менеджмент.

Перше ключове слово — «організація» як поняття розглядалося в темі 5 «Теорія організації».

У менеджменті персоналу об'єктом вивчення є організація в такому значенні цього слова, як соціальний інститут в усіх його проявах, але переважно у сфері економіки. Об'єктом менеджменту персоналу є також структурні підрозділи організацій та їхній персонал, окремий працівник як посадова особа і як особистість.

Досить широко використовується слово «організація» також і в значенні процесу (організація праці, організація управління тощо).

Слово «персонал» походить від латинського *persona*, тобто особа, окрема людина, особистість. У менеджменті слово «персонал» вживається у значенні сукупності людей, які утворюють організацію, перебувають у трудових відносинах з нею на підставі індивідуальних трудових договорів та зайняті суспільно корисною діяльністю. Значення персоналу для існування та діяльності будь-якої організації величезне, адже без персоналу немає й організації.

Третє ключове слово «менеджмент» є англійського походження, воно перекладається як «управління», але не в широкому значенні як управління будь-яким об'єктом чи процесом, а у вузькому, а саме — як керування організацією, структурним підрозділом, трудовою поведінкою персоналу організації.

*Об'єктом менеджменту персоналу* є трудова поведінка людей у процесі спільної праці.

*Суб'єктами менеджменту персоналу* є посадові особи, причетні до виконання загальних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, контролю, а також специфічних функцій залежно від посади. Це керівники функціональних і лінійних підрозділів, кадрова служба, планово-економічні підрозділи, відділ організації праці й заробітної плати, відділ охорони праці й техніки безпеки, а також вищі керівники організації.

## **22.2. Персонал організації**

Відомий японський підприємець і менеджер Коноске Мацусіта так охарактеризував роль персоналу: «Ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні його людського чинника».

Персонал або кадровий склад (кадри) — це загальна сукупність людей, що перебувають у трудових відносинах з конкретною організацією, тобто утворюють дану організацію незалежно від виду трудового договору і строку, на який договір укладено.

У великих організаціях структура персоналу може бути дуже складною за кількістю різних професій, посад, рівнів кваліфікації тощо. А це дуже ускладнює систему і процеси управління такими колективами.

В організаціях промислового виробництва виділяють персонал основної діяльності (промислово-виробничий) і неосновної (непромисловий).

В Україні назви категорій персоналу стандартизовані, отже, всі організації повинні дотримуватися стандартизованих назв.

*Класифікатор професій ДК 003-95* містить такі стандартизовані назви категорій персоналу:

- 1) законодавці, вищі державні службовці, керівники;
- 2) професіонали;
- 3) фахівці;
- 4) технічні службовці;
- 5) працівники сфери торгівлі та побутових послуг;
- 6) кваліфіковані працівники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства;
- 7) кваліфіковані робітники з інструментом;
- 8) оператори та складальники устаткування й машин;
- 9) найпростіші професії.

У складі персоналу організації можуть бути постійні працівники, сезонні, тимчасові. Є такі, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника.

Організація може приймати для навчання, підвищення кваліфікації, на стажування, перепідготовку учнів, студентів-практикантів, стажистів з інших організацій, але ці люди до складу персоналу не належать, хоча клопотів, пов'язаних з їхнім перебуванням в організації, може бути багато.

**Структурою персоналу** називають співвідношення чисельності різних категорій працівників, наприклад, керівників і рядових

виконавців, робітників, зайнятих ручною і механізованою працею тощо.

Структуру персоналу неможливо стандартизувати, адже вона складається під впливом багатьох чинників. Адміністрація кожної організації повинна постійно аналізувати структуру персоналу та оптимізувати її з урахуванням динамічних зовнішніх і внутрішніх змін.

Багатьом організаціям не лише в Україні, а й у світі, бракує висококваліфікованих, ініціативних, з творчим потенціалом працівників незалежно від посадових рівнів, але у першу чергу — менеджерів зі стратегічним мисленням і вмінням ефективно вирішувати тактичні завдання.

**Методологія управління персоналом фірми:**

1. Концепція, принципи та методи управління персоналом фірми.
2. Кадрова політика.
3. Кадрові стратегії.
4. Прогнозування як основа розробки кадрової стратегії.
5. Формальна та неформальна системи управління персоналом.
6. Відмінності в системах управління персоналом залежно від моделі ринку праці.
7. Функції управління персоналом фірми.

Основа концепції управління персоналом у сучасних умовах складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

Концептуально прояв економічної ситуації в організації залежить від того, в якій пропорції на поведінку людей впливають такі фактори:

- Ієрархічна структура організації, де основним засобом впливу є відносини влади-підкорення, тиск на людину зверху за допомогою примушення, контролю над розподілом матеріальних благ.
- Культура, тобто спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які прийняті суспільством, організацією, групою людей і які регламентують дії особистості, примушують індивіда поводитися так, а не інакше.
- Ринок, тобто сукупність рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції та послуг, попиті, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця і покупця.

При переході до ринку відбувається поступовий перехід від ієрархічного управління до ринкових взаємовідносин; від практично необмеженої виконавчої влади до відносин власності.

У зв'язку з цим:

- необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритетів цінностей. Головне в самій організації – працівники, а за її межами – споживачі продукції;
- необхідно повернути свідомість працівника

ДО споживача,

А НЕ ДО начальника;

ДО прибутку,

А НЕ ДО марнотратства;

ДО ініціативи,

А НЕ ДО бездумного виконання;

ДО культури і ринку,

А НЕ ДО ієрархії;

- перейти до соціальних норм, які базуються на здоровому економічному глузді.

Існує дві групи принципів управління персоналом:

1) принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом;

2) принципи, які визначають розвиток системи управління персоналом.

До методів вивчення стану діючої системи управління персоналом, а також побудови, обґрунтування і реалізації нової системи (підприємства) відносяться: системний аналіз, метод декомпозиції, метод послідовної (ланцюгової) підстановки, порівнянь, метод рядів динаміки, метод структуризації цілей, експертно-аналітичний метод, нормативний метод, параметричний метод, метод функціонально-вартісного аналізу, метод головних компонент, балансовий метод, дослідний метод, метод творчих нарад, метод аналогій, метод колективного блокнота (банку ідей), метод контрольних запитань, морфологічний аналіз.

### 22.3. Кадрова політика

Під **кадровою політикою** розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Вона розробляється власниками організації, вищим керівництвом, кадровими службами для визначення



генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них.

Основні цілі кадрової політики:

- своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості і достатньої кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Основні різновиди кадрової політики:

- політика добору кадрів;
- політика профнавчання;
- політика оплати праці;
- політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

Вважається, що письмове оформлення кадрової політики дає можливість чітко і наглядно продемонструвати погляди адміністрації, переконати персонал у її добрих намірах, поліпшити взаємодію підрозділів, раціоналізувати процес прийняття кадрових рішень, інформувати персонал про правила внутрішніх взаємовідносин, поліпшити морально-психологічний клімат тощо.

Тому у великих компаніях кадрова політика, як правило, офіційно декларується і детально фіксується в загальнокорпоративних документах: меморандумах, інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У малих фірмах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Кожна фірма розробляє свої власні принципи кадрової політики. До загальних принципів, характерних для більшості фірм, відносять: справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації.

Кадрова політика визначається рядом факторів.

### **Зовнішні**

національне трудове законодавство  
взаємовідносини з профспілками  
стан економічної кон'юнктури  
перспективи розвитку ринку праці

### **Внутрішні**

структура і цілі організації  
територіальне розміщення  
використовувані технології  
виробнича і управлінська  
культура

Кадрова політика ґрунтується на *кадровій концепції організації*, яка разом з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою концепціями є елементом загальної концепції розвитку організації.

Механізм реалізації кадрової політики — це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

**Кадрові стратегії.** Під управлінською стратегією розуміють загальну концепцію того, як саме досягаються цілі організації, вирішуються проблеми, які стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, направлених на реалізацію місії, цілей і завдань фірми, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням.

Елементами управлінської стратегії є: система цілей (місія, загальнофірмові і специфічні цілі), пріоритети (головні принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій.

Кадрова стратегія відноситься до розряду функціональних, яка підпорядкована завданню реалізації генеральної стратегії. Тому вона виходить з останньої, розвиває її і деталізує.

Умовно генеральні стратегії можна розділити на дві групи: стратегії функціонування (пов'язані з поведінкою організації на ринку і реалізуються в трьох варіантах: лідерства в низьких витратах, диференціації, фокусування) і розвитку (зростання, помірного зростання, скорочення і комбінована).

Відповідність функціональних кадрових стратегій певним групам і видам генеральних стратегій.

**Стратегія лідерства** в низьких витратах орієнтує організацію на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, які створюються в результаті максимізації обсягів продажу стандартних товарів повсякденного попиту і завоювання нових ринків на основі зниження цін.

Відповідна до неї функціональна кадрова стратегія повинна орієнтуватися переважно на залученні і закріпленні працівників масових професій середньої кваліфікації. У сфері управління перевага віддається менеджерам адміністративного типу.

**Стратегія диференціації** полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох напрямках, де вона прагне досягти переваги над іншими.

Відповідна до неї кадрова стратегія повинна орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації — наукових працівників, дослідників, проєктантів. Від менеджерів тут вимагаються лідерські і підприємницькі здібності.

**Ринкова стратегія фокусування** передбачає вибір фірмою того чи іншого сегмента ринку і реалізацію на ньому однієї з двох попередніх стратегій.

Відповідна до неї функціональна кадрова стратегія також повинна відповідати одній з вищеназваних.

**Стратегія зростання** характерна насамперед для молодих організацій, які прагнуть зайняти позиції лідера, або для тих, які знаходяться на вершині науково-технічного прогресу. У зв'язку з постійними і високими темпами збільшення масштабів діяльності і за рахунок активного завоювання нових ринків, диверсифікації виробництва, постійних нововведень фірмам вдається нароцувати конкурентні переваги.

Відповідна кадрова стратегія повинна бути спрямована на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими здібностями. Найважливішими аспектами управління персоналом тут виступають створення належної системи оплати праці і мотивації, формування сприятливого психологічного клімату, сприяння творчості, постійне підвищення кваліфікації, забезпечення можливостей службового і наукового зростання. Одночасно такі аспекти, як перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію, закріплення кадрів тощо є другорядними.

**Стратегія помірного зростання** притаманна організаціям, які твердо стоять на ногах і діють у традиційних сферах, наприклад, в автомобілебудуванні. Для них також є характерним зростання в багатьох напрямках, але повільними темпами, тому що швидке зростання вже не потрібне і навіть небезпечне.

Відповідна орієнтація кадрових стратегій у даному випадку: залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Потреба в працівниках вищої кваліфікації відносно менша. Більшого значення набувають процеси внутрішньофірмового переміщення кадрів, перепідготовка, надання соціальних гарантії, організація виходу на пенсію тощо.

Необхідність **стратегії скорочення масштабів діяльності** (інвестування) виникає в періоди перебудови діяльності організації, коли потрібно провести її «санацію», позбутися всього застарілого.

Основні моменти відповідної кадрової стратегії будуть полягати в масових звільненнях і допомозі з працевлаштування, стимулюванні дострокового виходу на пенсію, збереження найбільш цінної частини персоналу, перекваліфікації працівників. Практично не розглядаються проблеми набору нових працівників, підвищення кваліфікації тощо.

**Комбінована та селективна стратегії** включають в певному співвідношенні елементи попередніх. При цьому одні підрозділи організації розвиваються швидко, інші або помірно, або стабільно, або скорочують свою діяльність.

Стратегії можуть бути різними також і за своїм характером. В цьому відношенні виділяють три види стратегій: наступальну, наступально-оборонну (стратегія стабілізації), і оборонну (стратегія виживання). Як правило, наступальний характер мають стратегії зростання і помірного зростання; наступально-оборонну — комбінована стратегія; чисто оборонний — стратегія скорочення діяльності.

Характер стратегії потребує певних якостей управлінського персоналу. Для реалізації наступальної стратегії потрібні менеджери підприємницького типу, які вміють знаходити нові, нетрадиційні шляхи роботи. Для реалізації наступально-оборонної стратегії більш придатні обережні менеджери-адміністратори. Оборонна стратегія потребує поєднання підприємницьких і адміністративних здібностей, жорсткості, які дозволять зберегти фірму.

*Формальна та неформальна системи управління персоналом.*

У формальній системі:

- а) властивою є жорстка ієрархічність;
- б) зв'язки між підрозділами, розміщеними на одному рівні організаційної структури, здійснюються через центр;
- в) використовуються жорсткі посадові інструкції;
- г) підлеглим видаються вичерпні завдання;
- ґ) у працівниках виховується і стимулюється ретельність (старанність) і виконавська дисципліна;
- д) головне для підлеглого — зробити так, як сказав начальник.

Неформальна система:

- а) не забороняє діяти, перескакуючи через рівні організаційної структури управління персоналом;
- б) дає простір горизонтальним зв'язкам;
- в) дозволяє працівникам самим формувати свою посаду, незважаючи на інструкції;
- г) створює умови, при яких підлеглому лише ставляться завдання, і його справа, як він буде їх виконувати;
- г) стимулює ініціативу, творчий підхід до справи;
- д) формулює головну мету для працівника — розв'язати проблему, надати результат;
- е) дає змогу виконавцеві самому брати участь у постановці завдання, яке йому належить виконувати;
- є) завдання видаються в загальному вигляді без вичерпних інструкцій. Число контрольованих показників зводиться до мінімуму.

**ФОРМАЛЬНА СИСТЕМА:**

1. Опирається на організаційну структуру.
2. Викликає опір людей організаційній структурі.
3. Підкоряє людей оргструктурі.
4. Проектується і впроваджується у практику, переборюючи опір людей та ламаючи їх характеристики під структуру.

**НЕФОРМАЛЬНА СИСТЕМА:**

1. Спирається на мікрокультуру фірми
2. Викликає опір людей культурі.
3. Залучає людей до культури.
4. Створюється і впроваджується в практику самими працівниками.

## **22.4. Відмінності в системах управління персоналом залежно від моделі ринку праці**

Існує два типи моделей ринку праці на мікрорівні (бюрократична та патерналістська) залежно від:

- Відносин між фірмою і найманими працівниками.
- Зобов'язань адміністрації фірм відносно до зайнятості працівників.
- Ставлення й інтересу працівників до роботи або до фірми.
- Стандартів і методів контролю продуктивності.

- Стосунків між менеджерами і працівникам в процесі вирішення проблем.
- Критеріїв відбору і правил добору персоналу.
- Критеріїв просування працівників по службі.
- Типу організаційної структури.
- Характеру розподілу функцій, закріплення обов'язків і відповідальності.
- Формування оргструктури навколо окремих осіб або груп працівників.
- Ставлення адміністрації фірм до витрат на робочу силу.
- Співпадання цілей працівників і фірми.
- Характеру системи прийняття рішень.

Основні напрямки філософії і практики бюрократичної та патерналістської моделей управління персоналом можна узагальнити в таких термінах:

БЮРОКРАТИЧНА МОДЕЛЬ	ПАТЕРНАЛІСТСЬКА МОДЕЛЬ
Індивідуум	Група
Конкуренція	Співробітництво
Нам	Ми
Підкорення	Компроміс
Противники	Партнери
Обвинувачення	Відповідальність
Підозра	Довіра
Хаотичність	Заплановані зміни
Поліцейський	Помічник
Зараз	Перспектива
Сегментація	Інтеграція
Обмеження інтересів	Широка системна точка зору
«Поділ пирога на частини»	«Збільшення пирога»
Витрати на робочу силу	Капіталовкладення в розвиток людського фактору

Характеристика систем управління персоналом відрізняється залежно від моделі внутрішньофірмового ринку праці.

Вихідні дані про характеристики двох систем управління персоналом залежно від внутрішньофірмової моделі ринку праці наведені в табл. 22.1. Сфери управління персоналом фірми наведено на рис. 22.1.

*Характеристики систем управління персоналом*

<b>Критерії</b>	<b>Бюрократична модель ринку праці</b>	<b>Патерналістська модель ринку праці</b>
Характер відносин між фірмою і найманими працівниками	Формальні відносини, які не виходять за межі виробництва	Патерналістські (батьківські, сімейні) відносини роботодавців (менеджерів) до працівників та до їхніх сімей
Зобов'язання адміністрації фірм по відношенню до зайнятості працівників	Залежать від економічної ситуації та особистих результатів роботи кожного працівника	Високі гарантії зайнятості і відповідно очікування адміністрацією від працівників лояльності по відношенню до фірми
Відношення та інтерес працівників до роботи або до фірми	Працівників цікавить насамперед не організація, в якій вони будуть працювати, а їхня робота	Інтерес до фірми, до її іміджу – на першому місці
Стандарти і методи контролю продуктивності	Використовуються індивідуально орієнтовані, формальні стандарти і методи контролю продуктивності	Орієнтація на високу групову мотивацію і стандарти з використанням громадського робітничого контролю
Відносини між менеджерами і працівникам в процесі вирішення проблем	Мають переважно консультативний характер	Як захід підкріплення загальних цілей використовується метод спільної участі менеджерів і працівників у вирішенні проблем
Конкуренція між працівниками	Дуже сильна	Практично відсутня
Характер відбору і набору персоналу	Працівники в фірму відбираються насамперед за критеріями формальної освіти за спеціальністю та (або) практичного досвіду і навичок роботи за спеціальністю	Працівники відбираються фірмою на все життя безпосередньо після школи на основі академічних успіхів, тестування в фірмі з екстенсивною програмою «відсіювання». Крім того, при відборі використовуються дружні відносини та шкільні зв'язки

## Продовження таблиці 22.1

Критерії	Бюрократична модель ринку праці	Патерналістська модель ринку праці
Критерії просування працівників по службі	Просування по службі та винагорода залежать насамперед від індивідуальної продуктивності, яку оцінюють менеджери. Критеріями диференціації індивідуального заробітку є кількість та якість виконаної роботи	Просування по службі і винагорода залежать від суб'єктивних факторів, таких як освіта, стаж роботи, вік, форма найму тощо. Наведені фактори є також критеріями диференціації індивідуального заробітку
Тип організаційної структури та характер розподілу функцій, закріплення обов'язків і відповідальності	Ієрархічна бюрократія зі спеціалізованими та дуже структуризованими функціями і положенням; обов'язки і відповідальність чітко визначені та розписані для кожного працівника	Ієрархічна організація з нежорсткими, широкими функціями і неформальним описом посади. Така організація значною мірою спирається на внутрішні групові норми кооперації, з пошуком компромісу і високими стандартами групових досягнень
Формування оргструктури навколо окремих осіб або груп працівників	Оргструктура будується навколо окремих осіб	Оргструктура будується навколо груп працівників
Відношення адміністрації фірм до витрат на робочу силу	Максимальний прибуток на інвестований капітал в результаті технологічної та індивідуальної продуктивності	Люди розглядаються як найцінніше надбання для досягнення цілей фірми



**Продовження таблиці 22.1**

<b>Критерії</b>	<b>Бюрократична модель ринку праці</b>	<b>Патерналістська модель ринку праці</b>
Співпадання цілей працівників і фірми	Працівників у цілому роздратовує робота, але їх можна стимулювати матеріально, якщо виконання завдань жорстко контролюється. Тому вважається, що цілі організації не відповідають цілям працівників	Цілі організації та працівників розглядаються як загальні групові цілі
Характер системи прийняття рішень	Система прийняття рішень дуже централізована – зверху вниз, документована, має широкі усні комунікації після прийняття рішення, щоб добитися підкорення рішенням	Система прийняття рішень децентралізована – знизу догори, є неформальною, з усними комунікаціями з метою пошуку згоди, а система письмової реєстрації використовується як підтвердження розпоряджень

Система лінійного та функціонального управління персоналом складається з таких підсистем.

**1. Підсистема планування та маркетингу персоналу** (розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація реклами, підтримання взаємозв'язку з зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами).

**2. Підсистема найму і обліку персоналу** (організація найму персоналу, організація співбесід, оцінки, відбору і приймання персоналу на роботу, облік приймання, переміщень, заохочень і звільнень персоналу, управління зайнятістю персоналу, діловодство).

**3. Підсистема трудових відносин** (аналіз і регулювання групових і особистісних відносин, аналіз і регулювання відносин керівництва,

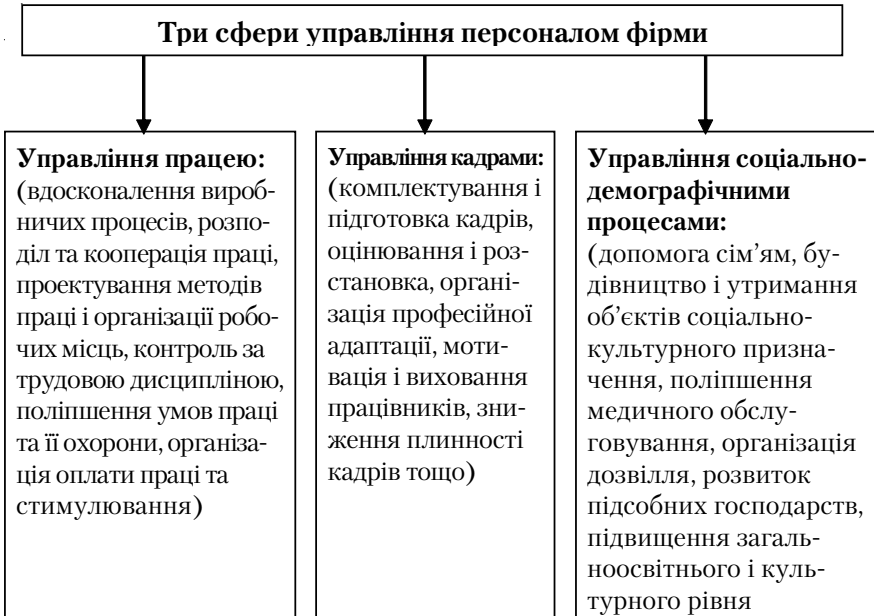


Рис. 22.1. Сфери управління персоналом

управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, дотримання етичних норм і взаємовідносин, управління взаємодії з профспілками, розгляд скарг і претензій, управління стабільністю трудового колективу, аналіз плинності кадрів, планування виходу на пенсію).

4. **Підсистема використання персоналу** (розстановка персоналу, розробка посадових інструкцій, регламентація роботи, контроль за трудовою дисципліною).

5. **Підсистема управління умовами праці** (дотримання вимог психофізіології праці, дотримання вимог ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорона праці і техніки безпеки, охорона навколишнього середовища, воєнізована охорона організації та окремих посадових осіб).

6. **Підсистема розвитку персоналу** (професійна орієнтація персоналу, професійна підготовка персоналу, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу, введення в посаду, адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична

оцінка кадрів, організація раціоналізації і винахідництва, реалізація ділової кар'єри і службово-професійного просування, організація роботи з кадровим резервом).

**7. Підсистема мотивації поведінки персоналу** (управління мотивацією поведінки персоналу, тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутку і капіталі, розробка форм морального заохочення, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом).

**8. Підсистема соціального розвитку** (організація харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвиток культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами, організація соціального страхування, організація забезпечення продуктами харчування і товарами народного вжитку).

**9. Підсистема розвитку оргструктур управління** (аналіз діючої оргструктури управління, проектування нової оргструктури управління, розробка штатного розкладу, формування нової оргструктури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів управління).

**10. Підсистема правового забезпечення** (дотримання трудового законодавства в трудових відносинах, узгодження розпорядчих документів по управлінню персоналом, проведення консультацій з правових питань).

**11. Підсистема інформаційного забезпечення** (статистичний облік персоналу, інформаційне і технічне забезпечення управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації).

**12. Підсистема організації праці** (нормування праці, організація і обслуговування робочих місць).

Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу:

1. Нормативно правова база менеджменту персоналу.
2. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу.
3. Інформаційна база менеджменту персоналу.
4. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу.
5. Матеріально-технічне і фінансове забезпечення менеджменту персоналу.

## 22.5. Нормативно-правова база менеджменту персоналу

Специфічною особливістю менеджменту персоналу порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є те, що робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, вимагає чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом прийняття відповідних законодавчих актів державними органами влади та розробки науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

Основними законодавчими актами, які регулюють трудові відносини, є:

**1. Кодекс законів про працю (КЗпП).** КЗпП визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. КЗпП містить такі розділи:

- загальні положення;
- колективний договір;
- трудовий договір;
- забезпечення зайнятості вивільнених працівників;
- робочий час;
- час відпочинку;
- нормування праці;
- оплата праці;
- гарантії і компенсації;
- гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації;
- трудова дисципліна;
- охорона праці;
- праця жінок;
- праця молоді;
- пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням;
- індивідуальні трудові спори;
- професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами, установами, організаціями;
- трудовий колектив;

- державне соціальне страхування;
- нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

**2. Закон України «Про зайнятість населення»**, який визначає правові економічні та організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

**3. Закон України «Про колективні договори і угоди»**, який визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулювання трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників та власників.

**4. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»**, що визначає правові та організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

**5. Закон України «Про оплату праці»**, що визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах, на підставі трудового договору з підприємствами, установами, організаціями усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами та сфери державного й договірною регулювання оплати праці і спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулювальної функції заробітної плати.

**6. Закон України «Про охорону праці»** — визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя і здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи та організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

**7. Закон України «Про пенсійне забезпечення»** — гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільно-корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

## 22. 6. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу — це сукупність документів організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, нормативно-технічного та техніко-економічного характеру, яку визначають норми, правила, вимоги, характеристики та інші дані, що використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. Ці документи затверджуються в установленому порядку відповідним компетентним органом чи керівництвом організації.

Науково методичне забезпечення менеджменту персоналу включає дві групи документів:

1) нормативні акти, які визначають норми, правила вимоги, характеристики та інші дані, розробляються і затверджуються відповідними компетентними органами (міністерствами, відомствами, іншими державними органами й міжнародними організаціями);

2) документи, які розробляються для внутрішнього використання й затверджуються керівництвом організації.

До першої групи документів науково-методичного забезпечення менеджменту персоналу належать:

**1. Класифікатор професій ДК 003-95**, розроблений Українським науково-дослідним інститутом праці Мінпраці та соціальної політики України. Класифікатор професій використовується в автоматизованих системах керування для вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах;
- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;
- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються тощо;
- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів з статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці;

— вирішення питань контролю і аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування трудящих.

**2. Довідник класифікаційних характеристик професій працівників** — систематизований за видами економічної діяльності збірник описів професій, які наведені в класифікаторі професій.

Довідник складається з випусків і розділів випусків, які згруповані за основними видами економічної діяльності, виробництва та робіт.

Кожен випуск або розділ випуску містить обов'язкові частини, співвідносні з розділами класифікації професій за класифікатором професій. Зміст випуску або розділу випуску складається із «Вступу», «Кваліфікаційних характеристик», розташованих в абетковій послідовності з порядковими номерами, а також допоміжних покажчиків переліків професій з діапазонами розрядів.

**3. Міжгалузеві норми та нормативи** — призначені для нормування однакових трудових процесів на підприємствах різних галузей виробництва. На багатьох підприємствах існують роботи, які виконують робітники однакових професій. Окремі види верстатних, слюсарних, ремонтних та інших робіт виконуються майже на всіх підприємствах різних галузей промисловості. Міжгалузеві норми та нормативи з праці розробляються відповідними науково-дослідними або проектно-технологічними організаціями з урахуванням організаційно-технічних умов і прогресивного досвіду організації виробництва і праці.

**4. Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці (МОП).** Цілі МОП — укладення угод, ухвалення конвенцій у галузі праці для наступної їхньої ратифікації державами-членами МОП; створення системи контролю і нагляду за дотриманням принципів і стандартів, які встановлюються конвенціями в сфері трудових відносин; розробка проектів і програм з надання допомоги малим підприємствам з метою збільшення зайнятості населення в слаборозвинутих країнах; вивчення та аналіз тенденцій і вироблення напрямів розвитку систем професійного навчання у світі; проведення міжнародних конференцій, семінарів з питань трудових відносин (соціальне партнерство, умови та оплата праці, безпека та гігієна праці, охорона праці, трудове законодавство, зайнятість населення, соціальна політика та ін.). Протягом 1919–1999 років відбулося 77 сесій, на яких Міжнародна конференція праці ухвалила 171 конвенцію та 178 рекомендацій.

Друга група документів, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання, включає:

**1. Правила внутрішнього трудового розпорядку.**

**2. Колективний договір**, який укладається між власником або уповноваженим ним органом, з однієї сторони, і профспілками чи іншим уповноваженим трудовим колективом — з другої, з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих і власників.

**3. Положення про структурні підрозділи організації** — документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Ці документи розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів або іншими вищими керівниками й затверджуються першим керівником організації.

**4. Посадові інструкції** — документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Положення про формування кадрового резерву в організації.

**5. Положення про організацію адаптації працівників.**

**6. Рекомендації щодо організації підбору персоналу.**

**7. Положення про оплату та стимулювання праці.**

**8. Інструкції з правил техніки безпеки та ін.**

## **22.7. Інформаційна база менеджменту персоналу**

Ефективність функціонування системи менеджменту персоналу значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення.

**Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу** — це сукупність відомостей про стан керованої підсистеми (персонал і його оточення), тенденції її розвитку, що надходять до суб'єкта управління (лінійних, функціональних керівників і працівників кадрової служби).

При цьому під інформацією слід розуміти не будь-які відомості про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише



сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань менеджменту персоналу.

Виходячи з цього, дані, які містяться в документах з особового складу (особистих листках з обліку кадрів, особистих картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони втягнуті в процеси менеджменту персоналу і застосовуються для досягнення його цілей. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації.

Так, дані про результати оцінювання персоналу визначаються інформацією лише з того моменту, коли вони належним чином оформлені, доведені до працівника та його безпосереднього керівника і використані для вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, висунення в кадровий резерв, планування кар'єри, вдосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності вдосконалення планів і програм підвищення кваліфікації працівників та ін.

Інформаційна система включає:

- засоби збирання, зберігання, оброблення, передачі, пошуку та використання кадрової інформації;
- організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань;
- сукупність прийомів і методів використання цієї системи;
- фахівців у галузі обчислювальної техніки;
- споживачів інформації.

## **22.8. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу**

Кадрове забезпечення — посадові особи, структурні ланки та організації, які безпосередньо виконують функції менеджменту персоналу або приймають закони, розробляють рекомендації, встановлюють правила, норми, вимоги чи характеристики.

Функції менеджменту персоналу на підприємстві, в організації чи установі виконують:

- лінійні та функціональні керівники всіх рівнів;
- кадрова служба;

- органи трудових колективів (ради трудових колективів, виробничі ради, загальні збори членів трудових колективів);
- гуртки якості, профспілки, організації раціоналізаторів, які діють на підприємстві.

До зовнішніх регуляторів діяльності в галузі менеджменту персоналу відносяться:

- державні органи влади, які приймають закони, накази та постанови, що регулюють сфери трудових відносин;
- асоціації підприємців, які розробляють рекомендації в галузі менеджменту, в тому числі менеджменту персоналу;
- організації, які займаються питаннями праці, і насамперед профспілки;
- власники підприємств, які встановлюють особливі правила в галузі менеджменту персоналу.

Головна відповідальність за забезпечення підприємства висококваліфікованими ініціативними працівниками та створення умов для всебічного розвитку та реалізації їхніх здібностей покладається на лінійних і функціональних керівників та працівників кадрової служби.

Особливість менеджменту персоналу полягає в тому, що значну частину роботи з персоналом повинні виконувати лінійні та функціональні керівники, а працівники кадрової служби — допомагати і підтримувати їх.

Як свідчить практика провідних західних компаній, витрати робочого часу лінійних керівників на виконання кадрових функцій коливаються від 30 до 60%.

Лінійні та функціональні керівники уповноважені приймати рішення про прийняття на роботу, переведення та звільнення підлеглих працівників, призначення на нову посаду, направлення на навчання та підвищення кваліфікації з відривом чи без відриву від основної роботи, підвищення заробітної плати тощо.

Обов'язки лінійних і функціональних керівників у галузі менеджменту персоналу:

- добір і розстановка кадрів, чіткий поділ і кооперація праці;
- організація адаптації і навчання новоприйнятих працівників;
- створення умов для безперервного професійно-кваліфікаційного зростання працівників;
- організація продуктивної роботи персоналу, створення сприятливих умов праці;

- контроль за використанням робочого часу;
- матеріальне і моральне стимулювання праці;
- справедливе оцінювання результатів праці;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Керівники вищих рівнів управління вирішують стратегічні питання: розробляють кадрову політику, стратегію і тактику її реалізації, методичні та нормативні документи, здійснюють контроль за їхнім виконанням і загальне керівництво роботою в галузі менеджменту персоналу.

Кадрова служба виступає організатором і координатором усієї роботи з кадрами на підприємстві. Вона створює загальні умови (системи, процедури, програми) управління персоналом, здійснює контроль за їхнім застосуванням та реалізацією кадрової політики в цілому, здійснює нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, соціально-психологічним кліматом у колективі, соціальним захистом працівників.

Таким чином, діяльність керівників і працівників кадрової служби тісно взаємопов'язана. В них один об'єкт — персонал і спільна мета — максимально ефективно використання персоналу. Проте відмінності у функціях, правах, обов'язках та індивідуальних цілях можуть призвести до виникнення конфліктних ситуацій між ними.

Лінійні та функціональні менеджери, як правило, авторитарніші й схильні інколи порушувати організаційні та юридичні норми, особливо при вирішенні питань посадового просування, звільнення працівників, оплати праці. Працівники кадрової служби схильні суворо дотримуватися закону і формальних принципів і норм.

Налагодженню стосунків між керівниками та працівниками кадрової служби сприятимуть:

- спільні обговорення проблем і прийняття спільних кадрових рішень;
- чітке розмежування повноважень, прав і обов'язків між лінійними та функціональними менеджерами і працівниками кадрової служби;
- навчання взаєморозумінню і співробітництву за допомогою ротацій, переведення співробітників кадрової служби на посади лінійних керівників і навпаки.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Конституція* України. — К.: Україна, 1996.
2. *Про інформацію*: Закон України // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 48.
3. *Про підприємництво*: Закон України. — К.: Україна, — 1991.
4. *Про підприємства* в Україні: Закон України. — К.: Україна, — 1991.
5. *Про господарські товариства*: Закон України // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 49.
6. *Про власність*: Закон України // Голос України. — 1991. — 21 жовт.
7. *Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності*: Закон України // Голос України. — 1992. — 29 квіт.
8. *Про інвестиційну діяльність*: Закон України // Відомості Верховної Ради України, — 1991. — № 47.
9. *Акофф Р.* Планирование в больших экономических системах. — М.: Советское радио, 1972.
10. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности. — М.: Финансы и статистика. — 1997.
11. *Алимов А.Н., Гончарова Н.П., Дразжан М.Г., Черванев Д.Н.* Управление инновационным циклом. — К.: Наук. думка, 1993.
12. *Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є.* Основи менеджменту. — Львів: Світ, 1995.
13. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. — СПб.: Питер Ком, 1999.
14. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. Бизнес и менеджер. — М.: Азимут-Центр, 1992.
15. *Білорус О.Г., Панченко Є.Г.* Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Знання. — 1992.
16. *Бланк И.А.* Инвестиционный менеджер. — К.: МП «ИТЭМ» ЛТД ЮТЛ, 1995.
17. *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов. — М.: Экономика. — 1997.
18. *Богачев В.Н.* Прибыль!? О рыночной экономике и эффективности капитала. — М.: Аудит. — 1992.
19. *Борман Д.* и др. Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике. — Гамбург, 1992.
20. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, «ЮНИТИ», 1997.
21. *Бреддик У.* Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1992.
22. *Вайсман А.* Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. — М.: Интерэксперт, Экономика. — 1995.
23. *Вейлл Питер.* Искусство менеджмента: новые идеи для мира хаотических перемен. — М.: Новости. — 1993.

## Список літератури

---

24. *Верлюка В.С., Соболев Ю.В.* Основи менеджменту. — Харків: Основа. — 1996.
25. *Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.* Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ.екон. спец. вузів. — К.: КОНДОР, 2002.
26. *Виханський О.С.* Менеджмент. М.: МГУ, 1995.
27. *Виханський О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М.: Гардарики. — 1996.
28. *Власов А.Г.* Японский стиль управления и его сравнение в правлении в США и Западной Европе. — М.: Дело, 1994.
29. *Водачек Л., Водачкова О.* Стратегия управления инновациями на предприятии. — М.: Экономика, 1989.
30. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991.
31. *Герасимчук В.Г.* Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. — К.: Вища шк. — 1995 — 257 с.
32. *Герчикова И.Н.* Менеджмент.— М.: ЮНИТИ, 1994.
33. *Глухов В. В.* Менеджмент: Учебник. — СПб: Спец. литература, 1999.
34. *Гомба Л.* Організація праці менеджера: Конспект лекцій. — К.: КТЕІ, 1994.
35. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала (опыт лучших промышленных фирм США, Японии, стран Западной Европы). — М.: МП «Сувенир», 1995.
36. *Грейсон Д., О'Дейл К.* Американский менеджмент на пороге 21 века. М.: Экономика, 1991.
37. *Гроув Л., Эндрю С.* Высокоэффективный менеджмент. — М.: Филин. — 1996.
38. *Дафт Р.Л.* Менеджмент. — СПб: Питер, 2002.
39. *Джексон Грейсон младший, Карла О'Делл.* Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика. — 1991 — 319 с.
40. *Джонсон Р., Кост Ф., Розенцвейг Д.* Система и руководство. — М.: Прогресс. — 1979 — 324 с.
41. *Дреслер Гари.* Управление персоналом.— М.: Бином, 1997.
42. *Друккер Питер.* Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. — К.: Україна. — 1994.
43. *Друккер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Школа бизнеса, 1993.
44. *Дункан Джек У.* Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: пер. с англ. В.П.Юденцова. — М.: Дело, 1996.
45. *Журавель Г.П.* Керівник і підлеглі або про службові посадові взаємини. — Ужгород: Вища шк. — 1997.
46. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1992.
47. *Иванова И.В.* Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посібник. — К.: КНТЕУ, 2003.
48. *Иванова И.В.* Менеджер — професійний керівник: Навч. посібник. — К.: КНТЕУ, 2001.
49. *Кабуцкин Н.И.* Основы менеджмента. — Минск: БГЕУ, 1996.

50. *Как добиться успеха*. Практические советы деловым людям. — М.: Республика, 1992.
51. *Как работают японские предприятия*: Сокр. пер. с англ. / Леонена и др./ — М.: Экономика, 1989.
52. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
53. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. — М.: Прогресс, 1987.
54. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. — М.: Стингер, 1992.
55. *Кортис Д.* Найди свой путь в менеджменте. — М.: Дело, 1993.
56. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.
57. *Крутиков А.Б.* Введение в предпринимательство. — СПб, 1995.
58. *Куни Г., Доннел С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. В 2-х т. — М.: Прогресс. — 1991.
59. *Курицин А.Н.* Організація управління і підготовка персоналу в японських компаніях. — М.: Дело, 1991.
60. *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. — М.: 1995.
61. *Макаров С.Ф.* Менеджер за работой. — М.: Молодая гвардия, 1989.
62. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул. — М.: Экономика, 1991.
63. *Мартенс А. В.* Инвестиции. Курс лекций по современной теории. — К.: Киев. Инвестиц. агентство, 1997 г
64. *Мартыненко Н.М.* Менеджмент фирмы. — К.: МП «Леся», 1995.
65. *Менеджмент организации*: Учеб. пособие / Под ред. проф. Румянцевой З.П., проф. Саломатина Н.А. — М., ИНФРА, 1995.
66. *Мерсер Д.* ИБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. — М.: Прогресс, 1991.
67. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* «Основы менеджмента» М.: Дело, 1992 г.
68. *Мильнер Б.З.* Организационные формы и методы управления промышленными корпорациями. — М.: ВИНТИ. — 1997 — 510 с.
69. *Новая технология и организационные структуры* / Под ред. Пиннигса. — М.: Экономика, 1990.
70. *Обер Крие, Джеймс.* Управление предприятием. Классика менеджмента. — М.: Финансы и статистика. — 1997.
71. *Оуэн А.* Как осуществлять стратегию. Хрестоматия «Управление изменением». — М.: МЦДО «Линт», 1996.
72. *Панасюк А.Ю.* Управленческое общение. — М.: Экономика, 1990.
73. *Поппель Г., Голдстайн Б.* Информационная технология — миллионные прибыли. — М.: Экономика, 1990.
74. *Пронников В.А.* Управление персоналом в Японии. — М.: Наука, 1990.
75. *Розенберг, Джерри М.* Инвестиции: Терминологический словарь: Пер. с англ. А. М. Вояков, А.В. Щедрин. — М.: ИНФРА-М, 1997.

## ***Список літератури***

---

76. *Ру Д., Сулье Д.* Управління: Пер. з франц.— К.: Основи, 1995.
77. *Сітнік В.Ф., Олексюк О.С.* Системи підтримки прийняття рішень. — К.: Техніка, 1995.
78. *Скібицька Л.І.* Конфліктологія. Опорний конспект лекцій. — К.: КДТЕУ, 1999. — 123 с.
79. *Скібицька Л.І.* Діловодство: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006.
80. *Скібицький О.М.* Стратегічний менеджмент. — К.: Центр навчальної літератури, 2006.
81. *Скотт Д.Г.* Конфлікти: пути их преодоления. — К.: Внешторгиздат, 1991.
82. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой.* / Под общ. ред. проф. А.П.Градова, Б.И.Кузина). — СПб.: Спец. л-ра, 1996.
83. *Стрижов С.Г., Азоев Г.Л.* Стратегия управления японских компаний. — М.: НПО «Труд», 1990.
84. *Тарасов В.К.* Персонал-технология. Отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение, 1989.
85. *Таунсенд Р.* Секреты управления, или как удержать компанию от подавления инициативы личности. — М.: Экономика, 1991.
86. *Терещенко В.І.* Організація і управління. — К.: Т-во «Знання», 1990.
87. *Тичи Н., Деванна М.* Лидеры реорганизации. — М.: Экономика, 1990.
88. *Трейси Д.* Менеджмент с точки зрения здравого смысла. — М.: Автор, 1993.
89. *Уотермен Р.* Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. — М.: Прогресс, 1988.
90. *Управление бизнесом.* Экспресс-курс для деловых людей. — К.: МЗУУП, 1994.
91. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1997.
92. *Фишер Р.* Подготовка к переговорам. — М.: Филин, 1996.
93. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. — М.: Финансы и статистика, 1991.
94. *Форд Г.* Сегодня и завтра. — М.: Финансы и статистика, 1992.
95. *Хміль Ф.І.* Менеджмент. — К., Вища шк., 1995.
96. *Шамхелов Ф.И.* Американский менеджмент: теория и практика. — М.: Ран, 1993.
97. *Шепель В.М.* Управленческая психология. — М.: Экономика, 1984.
98. *Щекин Г.* Основы кадрового менеджмента. — К.: Междунар. академия персонала, 1993.
99. *Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие.* / Под. ред. проф. Градова А.П. — СПб.: Специальная литература, 1996.
100. *Якокка Ли.* Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1991.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Л.І. Скібіцька,  
О. М. Скібіцький**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**Навчальний посібник**

Керівник видавничих проектів – *Б.А.Сладкевич*

Редактор – *Н.П. Манойло*

Комп'ютерний набір і верстка – *І.В. Марченко*

Дизайн обкладинки – *Б.В. Борисов*

Підписано до друку 02.11.2006. Формат 60x84 1/16.

Друк офсетний. Гарнітура PetersburgС.

Умовн. друк. арк. 26.

Видавництво “Центр учбової літератури”

вул. Електриків, 23

м. Київ, 04176

тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63

8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

e-mail: [office@uabook.com](mailto:office@uabook.com)

сайт: [WWW.CUL.COM.UA](http://WWW.CUL.COM.UA)

Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006