МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний університет «Житомирська політехніка»

МЕНЕДЖМЕНТ

Підручник

Житомир
2021

УДК 658. (086.8) 005 (477-25)
М 97

Рекомендовано до друку Вченою радою Державного університету «Житомирська політехніка»
(Протокол № 3 від 25.06.*2021 р.)*

Рецензенти:

Іванова М. І. – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»;

Пилипенко А. А. – д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і бізнес-консалтингу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;

Пилипенко Л. М. – д.е.н., професор кафедри обліку та аналізу, директор Інституту адміністрування та післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка».

Колектив авторів:
Т.П. Остапчук (керівник авторського колективу), С.Ю Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек, В.Г. Виговський, О.Г. Денисюк, Т.О. Завалій, О.В. Олійник, К.Є. Орлова, О.П. Пащенко, І.І. Світлишин, А.А. Сотник, Г.Ю. Ткачук, І.М. Царук, О.О. Юшкевич

М 97 **Менеджмент :** Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

ISBN 978-617-581-510-6

У підручнику розглянуто поняття, сутність та методологічні основи менеджменту; охарактеризовано історію та еволюцію менеджменту, визначено сучасні напрями розвитку менеджменту; детально розглянуто особливості реалізації класичних функцій менеджменту; ідентифіковано ключові засади лідерства та комунікацій в управлінні. Окремий розділ присвячено управлінню ефективністю організації в розрізі окремих напрямів та сфер діяльності, зокрема, управлінню виробництвом, управлінню людськими ресурсами, управлінню змінами, ефективністю та результативністю діяльності організації. Підручник має комплексний характер та детально висвітлює ключові напрями менеджменту організацій.

Підручник призначено для студентів, аспірантів і викладачів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, а також широкого кола практикуючих фахівців у сфері управління.

УДК 658

ISBN 978-617-581-510-6

© С.Ю Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек, В.Г. Виговський, О.Г. Денисюк, Т.О. Завалій, О.В. Олійник, К.Є. Орлова, Т.П. Остапчук, О.П. Пащенко, І.І. Світлишин, А.А. Сотник, Г.Ю. Ткачук, І.М. Царук, О.О. Юшкевич, 2021
© ПП «Рута» (друк), 2021

ЗМІСТ

Передмова……..... 4

Розділ 1. Поняття, сутність та методологічні основи менеджменту……... 7
Тема 1.1. Поняття, сутність та роль менеджменту……..... 7
Тема 1.2. Основні закони та принципи менеджменту……... 25
Тема 1.3. Методи досліджень в менеджменті…… 45
Тема 1.4. Моделі та методи прийняття управлінських рішень…. 81

Розділ 2. Історія та еволюція менеджменту. Національні аспекти управління…… 136
Тема 2.1. Основні етапи розвитку менеджменту…… 136
Тема 2.2. Наукові школи менеджменту…….. 163
Тема 2.3. Сучасні напрями розвитку менеджменту……..… 190

Розділ 3. Функції сучасного менеджменту…… 200
Тема 3.1. Планування: зміст функції та призначення…… 200
Тема 3.2. Організація: поняття, сутність та призначення……..… 252
Тема 3.3. Мотивація як функція менеджменту…….…… 300
Тема 3.4. Управлінський контроль…….. 347

Розділ 4. Лідерство та комунікації в управлінні…… 398
Тема 4.1. Керівництво. Влада і вплив. Стилі менеджменту…..… 398
Тема 4.2. Управління комунікаційними процесами……..… 451
Тема 4.3. Групова динаміка……..…… 480
Тема 4.4. Управління конфліктами та стресами…… 524
Тема 4.5. Відповідальність та етика в менеджменті…….…… 570

Розділ 5. Управління ефективністю організації……. 613
Тема 5.1. Управління виробництвом та функціонуванням операційної системи……..……..… 613
Тема 5.2. Управління людськими ресурсами..……..… 647
Тема 5.3. Управління змінами і розвиток організації…….…… 690
Тема 5.4. Підходи до оцінювання ефективності управління…... 742
Тема 5.5. Управління результативністю. Критерії та ключові показники результативності……..…… 788

Список літературних джерел……..…….. 813
Додатки …… 837

ПЕРЕДМОВА

Менеджмент та менеджери є необхідними та потрібними в будь-якій організації незалежно від її типу. Саме завдяки їм організація існує як така і може ефективно та успішно функціонувати. Жоден господарюючий суб'єкт незалежно від організаційно-правової форми власності не може здійснювати діяльність без менеджерів. Менеджмент пронизує всю організацію, торкаючись і зачіпаючи практично всі сфери її діяльності. Менеджери досягають успішних результатів діяльності організації, за рахунок їх отримання через діяльність інших людей. Вони приймають рішення, розміщують ресурси та спрямовують активність інших для досягнення цілей організації, тобто досягнення цілей будь-якого суб'єкта господарювання напряму залежить від управлінської діяльності його менеджерів.

Забезпечення ефективності діяльності підприємств та організацій виступає важливим завданням у контексті розвитку та зміцнення національної економіки. Зазначене обумовлене тим фактом, що економіку країни в цілому формують окремі суб'єкти господарювання, від успішності функціонування яких значною мірою залежить рівень суспільно-економічного розвитку України в цілому. Функціонування суб'єктів господарювання спрямоване на реалізацію як корпоративних (отримання прибутку), так і суспільних інтересів (задоволення суспільних потреб, створення робочих місць, підвищення добробуту населення через механізм оплати праці тощо), відтак, забезпечення ефективного менеджменту їх діяльності формує важливе коло завдань як на мікро-, так і на макрорівні. Водночас, нестача якісних управлінських та економічних знань обумовлюють необхідність узагальнення теоретико-методичних та прикладних засад менеджменту господарюючих суб'єктів. На вирішення зазначених завдань й орієнтований цей підручник.

В конкурентних умовах ринку праці та капіталу дуже швидко відбуваються зміни, які необхідно визначати та до яких відразу ж слід адаптуватися. Саме завдяки керівникам, які є активними лідерами цих змін, які формують підприємницькі стратегії та шукають можливості їх застосування, можливим є розвиток будь-якої організації. Найефективніший спосіб використання можливостей управляти майбутнім – це випереджати події, отримувати користь від нових

тенденції, що виникають, та бути їх лідером. Саме цей підручник містить узагальнюючий матеріал по менеджменту організацій, а також розглядає управлінські практики, які постійно змінюються для того, щоб відповідати новим реаліям глобального інформаційного суспільства.

Структура підручника «Менеджмент» дозволила колективу авторів детально розглянути різні аспекти менеджменту на підприємствах, методи та методики викладено лаконічно та зрозуміло. Теоретичний матеріал демонструється прикладами з сучасної управлінської діяльності. Наведено професійні терміни, що характеризують найважливіші поняття і концепції, які використовуються сучасними менеджерами у своїй діяльності. Кожен розділ та тема в підручнику пов'язані один з одним.

Основною метою розробленого колективом авторів підручника «Менеджмент» є узагальнення сучасних досягнень теорії і практики менеджменту для ознайомлення здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей. Також матеріали, викладені у підручнику, можуть бути використані при підготовці до занять викладачами закладів вищої освіти, а також у практичній діяльності підприємців і керівників-практиків.

Підручник містить концептуальні основи, які сприятимуть ознайомленню здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» з особливостями їх професії та дозволять сформувати у них необхідні програмні результати навчання відповідно до Стандарту вищої освіти України. В підручнику викладені цікаві та актуальні питання, які враховують вимоги ринку праці та мінливість середовища діяльності.

У підручнику розглядаються теоретичні, методичні та практичні основи менеджменту, що забезпечує реальну можливість формування у здобувачів вищої освіти аналітичного мислення, розвитку здібностей до самостійного прийняття управлінських рішень та їх реалізації; вміння аналізувати результати діяльності організації, враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації; формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички; обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; планувати діяльність

організації та управляти часом; працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

Крім того, важливою складовою особистості ефективного менеджера є ряд психологічних навичок, зокрема вміння управляти стресами, налагоджувати відносини з працівниками, стейкхолдерами, сприяти формуванню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Формуванню зазначених навичок сприятиме вивчення ряду тем, які також представлені у підручнику.

Підручник підготовлений колективом авторів, кожен з яких має великий досвід викладацької, наукової та практичної діяльності.

Авторами окремих тем є: Бірюченко С.Ю. (теми 4.5, 5.2), Бужимська К.О. (тема 3.4), Бурачек І.В. (теми 3.2, 3.3), Виговський В.Г. (тема 1.4), Денисюк О.Г. (тема 5.1), Завалій Т.О. (теми 2.1, 2.2, 2.3, 5.5), Олійник О.В. (тема 3.1), Орлова К.Є. (тема 5.1), Остапчук Т.П. (теми 1.1, 1.2, 1.3, 5.2), Пащенко О.П. (теми 1.1, 1.2, 1.3, 4.5, 5.3, 5.4), Світлишин І.І. (тема 4.2), Сотник А.А. (теми 3.1, 4.1), Ткачук Г.Ю. (тема 4.3), Царук І.М. (тема 4.4), Юшкевич О.О. (тема 3.4).

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1.1. Поняття, сутність та роль менеджменту
Тема 1.2. Основні закони та принципи менеджменту
Тема 1.3. Методи досліджень в менеджменті
Тема 1.4. Моделі та методи прийняття управлінських рішень

Тема 1.1. Поняття, сутність та роль менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій «управління» і «менеджмент»

Економіка в ринкових умовах потребує підвищення ролі менеджменту. Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту. Терміни «управління» і «менеджмент» пов'язані між собою. «Управління» – це цілеспрямована дія на об'єкт із метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. «Менеджмент» є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців із метою досягнення поставлених цілей.

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

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова «manus» – рука. Початково це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням

спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов'язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття « менеджмент». Це слово увібрало у себе всі чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Але традиційно визначається, що сучасний термін «менеджмент» (management) американського походження і перекладається як управління, керування; адміністрація, керівництво. Менеджмент визначається як засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; орган управління. За своїм змістом термін «менеджмент» певною мірою можна вважати синонімом терміну «управління», але поняття «управління» набагато ширше.

З юридичної точки зору менеджмент на підприємстві сприймається як представництво власників підприємства. Але зараз існує доктрина, яка визначає практику діяльності підприємства, та ще до кінця не оформлена законодавчо, відповідно до якої менеджмент перевершує володіння підприємством. Власник для користі організації повинен підпорядкуватися менеджменту та менеджерам. Але, існують багато власників, які успішно комбінують обидві ролі, тобто роль власника-інвестора та роль топ-менеджера.

Поняття менеджменту часто пов'язують з поняттям бізнесу. Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг. Управління бізнесом (business management) – це управління комерційними, господарськими організаціями. Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні. Суб'єкт у бізнесі називається бізнесменом (businessman), або комерсантом. Це власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає дохід. Ним може бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління.

Менеджер обов'язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути окрема особа, держава або колектив акціонерів.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття «менеджмент» неоднозначно, а саме:

1) менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми;

2) менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;

3) менеджмент – це влада та мистецтво керування;

4) менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Поміж менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту:

1) перші вважають, що менеджмент – це професія орієнтована на практичне використання. Головне тут – реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера;

2) другі вважають, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Тому, головне для менеджера - це мистецтво спілкування з людьми та керування ними;

3) треті вважають, що менеджмент – процес прийняття раціональних рішень. Тому, головне завдання менеджера – це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою певних моделей та на основі використання системи наукових знань.

Існують три важливі завдання, які повинен виконувати менеджмент, щоб організація працювала ефективно: 1) визначення конкретної мети та місії організації незалежно від її типу (суб'єкт господарювання підприємницької діяльності або державного сектору тощо); 2) забезпечення продуктивності праці та орієнтація працівників на досягнення певного результату діяльності; 3) управління впливом на суспільство та соціальною відповідальністю.

Будь-яка організація існує заради досягнення певної мети та виконання конкретної місії, тобто для виконання певної функції в суспільстві. Якщо розглядати підприємство, то менеджмент в бізнесі завжди, в кожному своєму рішенні та дії, повинен ставити на перше місце економічну ефективність. Він може виправдати своє існування та свою владу тільки економічними результатами діяльності своєї організації. Якщо бізнес-менеджмент не в змозі забезпечити економічні результати організації, значить, він не є ефективним.

Друге завдання менеджменту полягає в тому, щоб зробити працю продуктивною, а працівника – орієнтованим на досягнення результатів діяльності організації. В будь-якій організації існує єдиний реальний ресурс – це люди. Всі організації працюють ефективно завдяки продуктивності людських ресурсів. Всі вони досягають потрібного рівня ефективності через працю. Таким чином,

зробити працю продуктивною – це одне з основних завдань менеджменту. Також завдяки менеджменту працівники набувають здатність зростати, розвиватися та робити свій внесок в загальний результат роботи організації. Завдання організації – це завдання менеджерів, а якість роботи підприємства – це якість роботи менеджменту. Якщо підприємство не досягає успіху, то варто змінити не працівників, а керівника підприємства.

Третє завдання менеджменту – це управляти впливом організації на суспільство та його соціальною відповідальністю. Ні одна із організації не існує сама по собі, кожна – це соціальний орган, який існує заради суспільства та заради його інтересів. Підприємницький сектор також не є виключенням. Підприємництво повинно бути вигідним не тільки для бізнесу, воно повинно також приносити користь суспільству.

Мистецтво управління саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до:

– особливостей власного характеру;
– особливостей підлеглих;
– особливостей відповідної сфери бізнесу.

Таким чином, наука та мистецтво менеджменту не виключають, а доповнюють одне одного. Мистецтво менеджменту завжди спирається на наукові знання, які покладено в його основу.

Отже, у вузькому розумінні менеджмент – це процес планування, організації, керування та контролю ресурсів організації для результативного та ефективного досягнення її цілей.

Управління підприємством у наш час є дуже складною справою і потребує багатьох різнобічних знань. Керівник (менеджер) має бути освіченою людиною в галузі виробництва, знати кон'юнктуру і динаміку ринку, володіти знаннями з технології і організації виробництва, економічних важелів ефективної діяльності підприємства.

Американський економіст Мінцберг виділяє такі види діяльності менеджерів: головний керівник; лідер; представник організації при зовнішніх контактах; підприємець, який удосконалює виробництво; ліквідатор порушень у діяльності організації тощо.

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає:

– орієнтацію фірми на потреби ринку і організацію виробництва

тієї продукції (послуг), яка може задовольнити споживачів і принести підприємству передбачений прибуток;

– постійне намагання підвищити ефективність виробництва;

– самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію;

– використання новітньої техніки, технології, інформаційних систем управління тощо.

Внутрішня діяльність організації складається з великої кількості різних дій, процесів та підпроцесів. В залежно від типу організації, її розміру та виду діяльності окремі процеси та дії можуть займати в ній головне місце, інші, які здійснюються в інших організаціях процеси, можуть або бути відсутніми, або здійснюватися в дуже невеликому розмірі. Але не дивлячись на велику кількість та різноманіття дій і процесів, можна виділити п'ять груп функціональних процесів, які притаманні будь-якій організації та які є об'єктом управління з боку менеджменту. Такими функціональними групами процесів є: 1) виробництво; 2) маркетинг; 3) фінанси; 4) робота з кадрами; 5) облік та аналіз господарської діяльності.

Управління виробництвом передбачає, що відповідні служби менеджменту здійснюють управління процесом отримання та переробки сировини, матеріалів та напівфабрикатів, які надходять в організацію, для виробництва готової продукції або надання певних послуг, які організація пропонує зовнішньому середовищу. Для цього менеджмент здійснює наступні операції:

1) управління розробкою готової продукції;

2) вибір технологічного процесу, розстановку кадрів і техніки по процесу для оптимізації витрат на виготовлення та вибір методів виготовлення готової продукції;

3) управління закупівлею сировини, матеріалів та напівфабрикатів;

4) управління запасами на складах;

5) контроль якості. Ключовими аспектами уваги менеджменту при управлінні виробництвом є витрати та якість.

Управління маркетингом покликано через маркетингову діяльність по реалізації створеної підприємством продукції пов'язати в єдиний процес задоволення потреб клієнтів організації і досягнення цільових показників організації. Для цього здійснюється управління

такими процесами та діями, як: 1) вивчення ринку; 2) реклама; 3) ціноутворення; 4) створення системи збуту; 5) розподіл створеної продукції; 6) збут. В останні час при управлінні маркетингом все більша увага приділяється фактору стійкості зв'язку з покупцем. Також все більше значення починає приділятися розвитку схем взаємодії з клієнтом в процесі продажу.

Управління фінансами полягає в тому, що менеджмент реалізує управління процесом руху фінансових ресурсів в організації. Для цього здійснюється:

– складання бюджету та фінансового плану;

– формування грошових ресурсів;

– розподіл грошових коштів між різними суб'єктами, які визначають діяльність організації;

– оцінка фінансового потенціалу організації.

При управлінні фінансами виключно велике значення має оптимізація використання фінансових ресурсів. Особливість фінансів полягає в тому, що вони самі як ресурси коштують певних грошових коштів і також самі по собі спроможні з часом або зростати, або знецінюватися в залежності від того, як вони зберігаються. Тому якість управління фінансами визначається тим, наскільки оптимально побудований процес руху фінансових ресурсів.

Управління людськими ресурсами пов'язано з використанням можливостей працівників для досягнення цілей організації. Кадрова робота включає в себе наступні елементи:

1) підбір та розстановку кадрів;

2) навчання та розвиток кадрів;

3) компенсацію за виконану роботу;

4) створення умов на робочому місці;

5) вирішення конфліктних ситуацій в трудових відносинах.

Управління обліком та аналізом господарської діяльності передбачає управління процесом обробки та аналізу фінансової інформації про роботу організації з метою порівняння фактичної діяльності організації з її можливостями, а також з діяльністю інших організації. Це дозволяє організації визначити проблеми, на які вона повинна звернути особливу увагу, та вибрати кращі шляхи здійснення її діяльності.

Менеджмент як мистецтво управління

Наукові і емпіричні узагальнення, розробка загальних принципів ефективного управління, типізація його різних форм і умов їх застосування стає предметом серйозної роботи науковців, всіх тих хто розвиває управлінську думку.

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

Підхід до управління як до процесу визначає управління як процес, в якому діяльність спрямована на досягнення цілей організації і розглядається не як одночасна дія, а як серія безперервних взаємопов'язаних дій – функцій управління (планування, організація, розпорядчий вплив, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу).

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

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

Тому, менеджмент розглядається з різних точок зору.

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

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

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

3. Менеджмент як різні рівні апарату управління. Великі компанії мають в своєму апараті три рівні, кожен з яких у своїй назві англійською мовою має слово «менеджмент»:

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

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

– ловер-менеджмент – нижча ланка управління (керівники підвідділів та інших аналогічних їм підрозділів).

4. Менеджмент – специфічний орган функціонуючого комерційного підприємства. Підприємство може діяти тільки через свої органи, тобто через керівництво або менеджмент.

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

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

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

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

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

Суб'єкт управління повинен:

– володіти здатністю свідомо визначати цілі;

– розробляти і вибирати способи впливу та засоби досягнення прийнятих цілей;

– володіти здатністю реєстрації самого факту досягнення цілі;

– здійснювати процес управління.

Суб'єктами управління не можуть бути предмети неживої природи.

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

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

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

Видатний менеджер нашої епохи Лі Яккока, пройшовши через складний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, зміг сформулювати такі підходи до оволодіння мистецтвом управління:

1. Уміння контактувати з людьми – оце все і вся.

2. Щоб мати успіх у бізнесі, як і скрізь, саме основне – це вміти зосередитись і раціонально використовувати свій час.

3. Тому, хто хоче стати спеціалістом у галузі вирішення будь-яких завдань в бізнесі, необхідно насамперед навчитися визначати пріоритети.

4. Необхідно регулярно задавати декілька запитань своїм провідним працівникам:

– Які завдання Ви ставите собі на найближчі три місяці?

– Які Ваші плани, пріоритети, надії?

– Що Ви збираєтесь зробити для їх здійснення?

5. Регулярно, раз у три місяці, кожен менеджер повинен сісти за

стіл поруч із своїм безпосереднім керівником, щоб підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний квартал.

6. Повинен бути порядок письмового викладу будь-якої ідеї – це перший крок до втілення її в життя.

7. Інколи необхідно піти на ризик, а потім виправляти помилки, які були допущені.

8. Найважливіші рішення в корпораціях фактично приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.

9. Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора.

10. Єдиний спосіб настроїти людей на енергійну діяльність – це спілкуватися з ними.

11. Якщо хочете людину похвалити, зробіть це в письмовій формі, а коли хочете його висварити, краще зробіть це по телефону.

12. Не старайтеся виконувати роботу, яку повинні робити інші.

13. Головною причиною, через яку здібні люди не можуть зробити кар'єру, є те, що вони погано контактують зі своїми колегами.

14. Більшість людей не читає цілком газетні матеріали, а обмежується заголовками і підзаголовками. Звідси наслідок – ті, хто їх формулює, мають великий вплив на сприйняття новин читачами.

15. Єдине, чим володіє людина, – це здатність роздумувати, це її здоровий глузд. Це її єдина реальна перевага перед мавпою.

16. Помилки роблять всі. Біда в тому, що більшість людей просто не хоче їх відкрито визнати.

17. Якщо дійсно віриш у те, що ти робиш, варто наполегливо добиватися свого, навіть перед перешкодами, які виникають.

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

Рівні управління. Групи менеджерів. Ролі менеджера в організації

Слід знати, що управлінська праця розподіляється на рівні управління:

– керівники вищої ланки (інституційний рівень);

– керівники середньої ланки (адміністративний рівень);

– керівники нижчої ланки (технічний рівень).

Рівні управління утворюють конструкцію організаційної структури фірми, що зображується у вигляді ієрархічної піраміди управління, де кожна ланка займає своє чітко визначене місце і виконує певні функції.

До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту формуються місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій напрямів досліджень та розробок тощо.

Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових працівників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цієї ланки належать менеджери-керівники виробничих та функціональних підрозділів організації.

Менеджери нижчого рівня координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії, зокрема, відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі - відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус у свою чергу визначає характер міжособових відносин даного менеджера: з його керівниками; з працівниками рівного рангу; з підлеглими. Такі міжособові відносини з іншого боку забезпечують менеджеру отримання інформації, яка йому необхідна для прийняття рішень.

Дослідження, проведені у 70-рр. Г. Мінцбергом, дозволили визначити ролі, які виконують менеджери в організації та класифікувати їх за трьома групами (див. рис. 1.1).

Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо). Лідер – відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників. Пов'язуючи ланка – забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на стороні тощо). Той, хто приймає інформацію – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо).

Рис. 1.1. Ролі менеджера в організації

Той, хто розподіляє інформацію – передає отриману інформацію членам організації. Той, хто розподіляє ресурси – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів). Той, хто проводить переговори – представляє організацію на зовнішніх переговорах.

Загальна характеристика професії менеджера

Менеджер – висококваліфікований спеціаліст з організації управління і одна з найбільш популярних професій на сьогоднішній день. Це професіонал найвищої кваліфікації в сфері управління економікою, що відмінно розбирається в правових і господарських справах, здатний знаходити стратегічно точні управлінські рішення в найскладніших обставинах.

Але головне – менеджер повинен уміти так керувати людьми, щоб вони захотіли і змогли повністю розкрити свій можливий потенціал.

Управління починається з малого – уміння усвідомити свою мету, розуміти і адекватно оцінювати себе та інших людей, правильно розподіляти свій час, своєчасно і оптимально приймати рішення, активно діяти, знімати стреси тощо. Людей, які здійснюють функції управління у ринковій системі відношень, називають менеджерами. Не володіючи власністю, маючи знання в широкому діапазоні галузі, включаючи економіку, бізнес, соціальну психологію, менеджери володіють реальною владою з управління організацією.

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо – всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них ознаки діяльності:

1) менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації;

2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;

3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.

Менеджер – це член організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. Менеджери є ключовими людьми в організації. Але не всі менеджери відіграють однакову роль в організації, не всі менеджери займають однакову позицію в організації, задачі, які вони вирішують, далеко не однакові, і функції, які виконують окремі менеджери, також не ідентичні. Це пов'язано з тим, що в організації існує ієрархія, з тим, що в організації виконуються різні функції, і, з тим, що існують різні види управлінської діяльності.

Організація не може існувати без менеджерів, і для цього існує ряд причин:

– менеджери забезпечують виконання організацією її основного призначення;

– менеджери проєктують та встановлюють взаємодію між окремими операціями та діями, які виконуються в організації;

– менеджери розробляють стратегії поведінки організації в

середовищі, що змінюється;

– менеджери є основною інформаційною ланкою зв'язку організації з зовнішнім середовищем;

– менеджери несуть формальну відповідальність за результати діяльності організації.

Менеджер повинен вирішити три основні питання:

– де ми знаходимося сьогодні (оцінка реальних можливостей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників);

– куди ми хочемо рухатися;

– як ми збираємося це робити.

Так як менеджери є суб'єктом здійснення управлінської діяльності, вони відіграють в організації ряд різноманітних ролей. Серед них можна виділити три ключові ролі. По-перше, це роль по прийняттю рішень, яка виражається в тому, що менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні корегування тощо. Право прийняття управлінських рішень має тільки менеджер, тому менеджер несе відповідальність за наслідки прийнятого рішення. По-друге, це інформаційна роль, яка полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, розповсюджує інформацію у вигляді фактів та нормативних установок та роз'яснює політику та основні завдання, які стоять перед організацією. Від того, наскільки менеджер володіє інформацією, наскільки він може ясно і чітко доводити інформацію до членів організації, дуже сильно залежить результат його роботи. Одним з принципів успішного менеджменту є ясність задач для виконавців. По-третє, менеджер виступає в якості керівника, який формує відносини всередині та зовні організації, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля та виступає в якості представника організації. Менеджер повинен бути людиною, за якою люди готові будуть йти, ідеям якої вони готові вірити. Підтримка членами колективу свого керівника в сучасних умовах є тією базою, без якої ні один менеджер, яким би гарним спеціалістом він не був, не зможе успішно управляти своїм колективом.

Для успішного виконання своїх обов'язків менеджеру необхідні знання:

– законодавчих актів, що стосуються підприємницької діяльності та організації бізнесу;

– порядку розробок бізнес-планів, перспективних та поточних планів підвищення ефективності бізнесу;

– технології конкретного підприємства;

– технічних характеристик продукції, що випускається;

– технічних засобів управління;

– методів господарювання та управління підприємством в умовах ринкової економіки.

Крім того, він повинен знати:

– основи економіки;

– основи фінансів;

– основи маркетингу;

– основи бухгалтерії;

– основи психології;

– основи ділового адміністрування;

– організації і управління виробництвом;

– принципи роботи банків, бірж, фінансових органів тощо.

Менеджер для успішної професійної діяльності повинен уміти:

– здійснювати планування і прогнозування діяльності фірми, підприємства;

– розробляти заходи з постійного вдосконалення системи управління бізнесом;

– аналізувати стан та виявляти причини недоліків діючих систем управління;

– здійснювати заходи щодо ліквідації недоліків;

– виділяти головні цілі діяльності і шляхи досягнення поставленої мети;

– працювати з людьми і організовувати їх діяльність;

– управляти собою;

– свідомо йти на обдуманий ризик;

– приймати нестандартні рішення.

Професійна діяльність менеджера відбувається в умовах нестійкого середовища, він постійно зайнятий аналізом ситуації і прогнозуванням визначення ступеня ризику. Тому більше до цієї професії підходять люди з помірно сильною і рухливою нервовою системою. Йому повинен бути притаманний:

– аналітичний і творчий склад розуму;

– широкий кругозір;

– добре розвинений невербальний інтелект;

– висока загальна культура.

Для успішної організаторської діяльності менеджеру необхідні особливі якості, властивості і здібності. Основними з них є:

– практичність розуму (здатність застосовувати знання, життєвий досвід у різних ситуаціях);

– комунікативність;

– глибина розуму (здібність доходити до сутності явищ, бачити їх причини, наслідки, визначати головне);

– актуальність;

– наполегливість;

– самовладання.

Для менеджера досить важливо володіти специфічною організаторською властивістю, яку можна назвати організаторським чуттям. Під ним розуміється здатність менеджера швидко і глибоко вникати в психологію іншої людини, легко визначати, на що здатний той, чи інший працівник, легко уловлювати зміни у взаємовідносинах у колективі, уміло групувати людей залежно від їх симпатій і антипатій.

Менеджер повинен володіти емпатійними почуттями, умінням поставити себе на місце іншого і пережити його стан. Золоте правило менеджера: «Турбуйся про своїх клієнтів і працівників, а ринок потурбується про тебе».

Менеджер повинен бути фізично витривалим. Можна сказати, що менеджер поєднує у собі якості психолога, педагога і психотерапевта. Для цього йому потрібні знання:

– психологічних особливостей людини, які допомагають розібратися в її особистості, адекватно оцінити її стан, настрій, поведінку;

– знання тих перешкод, бар'єрів, які заважають правильному сприйманню і оцінці іншої людини;

– вміння адекватно емоційно відгукнутися на психологічний стан людини, її поведінку, вміння вибирати відносно до кожного таку форму спілкування, яка б відповідала його індивідуальним особливостям;

– знання і вміння дотримуватися етикету як прояв внутрішньої поваги до інших людей.

Менеджер повинен уміти залучати кожну людину до такої справи, де найліпшим чином можуть проявитися особливості її інтелекту, характеру.

За класифікацією професій менеджер належить до професій типу «людина - людина».

Унеможливлює заняття такою діяльністю неврівноваженість, некомунікабельність, дратівливість, конфліктність.

Успішність діяльності менеджера залежить від майстерності, яка може бути згрупована у сім категорій:

1. Концептуальна майстерність – здатність менеджера розуміти узагальнену перспективу організації.

2. Майстерність ухвалення рішень – вміння обирати найкращий із альтернативних варіантів.

3. Мистецтво аналітика – талант правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної техніки тощо.

4. Адміністративна майстерність – спроможність виконувати певні організаційні обов'язки, ефективно діяти при обмеженому бюджеті.

5. Комунікаційне мистецтво – вміння координувати інформаційні потоки, логічно і доступно передавати свої ідеї іншим.

6. Психологічна майстерність – здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат у колективі.

7. Технічна майстерність передбачає особливу компетенцію з техніки і технології виконання завдань.

Численні дослідження у західних країнах стосовно якостей, необхідних успішному менеджеру, дозволяють виділити наступні основні з них:

1) технічні здібності (здатність кваліфіковано, професійно, зі знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);

2) аналітичні здібності (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї або іншої ситуації, визначати як вони взаємодіють і які з них вимагають найбільшої уваги);

3) діагностичні здібності (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);

4) здатність взаємодіяти з людьми (здатність налагоджувати

контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

5) концептуальні здібності (здатність усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Для того щоб бути ефективними, менеджери повинні розвивати навички в наступних сферах: 1) прийняття рішень; 2) кадрові рішення; 3) комунікація; 4) бюджетування; 5) оцінка і контроль; 6) інформаційна грамотність. Будь-який менеджер незмінно повинен займатися адміністративною діяльністю, тобто управляти тим, що вже існує, та удосконалювати його. Але існує ще один критерій діяльності менеджера, він також повинен бути і підприємцем. Він повинен перерозподіляти ресурси, переводячи їх з неприбуткових сфер в галузі, які забезпечують високі та зростаючі результати. Він повинен створювати завтрашній день.

Запитання для самоконтролю

1. Чи відрізняються між собою поняття «управління» та «менеджмент»?

2. Які основні завдання повинен виконувати менеджмент?

3. Що включає менеджмент як вид професійної діяльності?

4. Які основні функціональні групи процесів існують в менеджменті?

5. Які існують рівні управління та групи менеджерів?

6. Яка роль менеджера в організації?

7. Чи може організація існувати без менеджерів?

8. Надайте загальну характеристику професії менеджера.

9. Які якості необхідні успішному менеджеру?

10. Розвиток яких навичок є необхідним для менеджера будь-якої ланки?

Тема 1.2. Основні закони та принципи менеджменту

Закони та закономірності менеджменту

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

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

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

Закони та закономірності менеджменту відображають об'єктивні й достатньо стійкі зв'язки та взаємодії елементів системи в просторі (в структурах) й у часі (процесах, явищах). Умовно вони поділяються на дві групи: які виявляються в статиці (структурах) та які виявляються в динаміці (процесах) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Перелік і короткий зміст законів організації

Назва	Короткий зміст
1	2
1. Закони організації, які виявляються переважно в статистиці (структурах)	
Закон композиції	Відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру
Закон пропорційності	Відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також їх відповідальність або залежність
Закон найменших	Структурна стійкість цілого визначається найменшою стійкістю окремих складових цього цілого
Закон онтогенезу	Вивчає, що кожна організація проходить у своєму розвитку наступні фази життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання
2. Закони організації, які виявляються у динаміці	
Закони синергії	Сума цілого не дорівнює арифметичній сумі кожного із його складових елементів (компонентів)

Продовження табл. 1.1

1	2
Закон інформованості – впорядкованості	Стверджується, що в організаційному цілому не може бути більшого порядку, ніж в упорядкованій інформації
Закон єдності аналізу і синтезу	Процеси аналізу (тобто роз'єднання, диференціації тощо) доповнюються синтезом (тобто протилежними процесами об'єднання, інтеграції). Спочатку виконується аналіз, а потім – синтез
Закон самозбереження	Будь-яка реальна фізична (організована) система прагне зберегти саму себе як цілісне утворення й більш економно витрачати свій ресурс

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

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

Слід також підкреслити, що успішна діяльність підприємства залежить також від ефективного управління, яке передбачає раціональне впорядкування в просторі елементів виробництва і синхронізацію в часі виробничих процесів, тобто базується на раціональній організації виробничої діяльності.

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

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

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

Співвідношення попиту та пропозиції відбиває конкретні

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

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

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

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

Закон синхронізації свідчить про важливість злагодженої взаємодії елементів управління в часі для забезпечення його ефективності. Господарська діяльність організацій повинна бути прибутковою, тобто доходи мають перевищувати витрати. Прибуток є основою перспективного розвитку організації. Свідоме використання цього закону вимагає аналізу динаміки доходу, постійних та змінних витрат.

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

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

Хміль Ф. І. виділяє наступні закони.

Закон соціалізації особистостей. Його сутність полягає в тому, що протягом трудового життя людини відбувається складний процес

засвоєння соціальних ролей і культурних потреб. З одного боку, без процесу соціалізації формування особистості неможливе, а з іншого, оскільки організація зацікавлена в ефективній діяльності соціальних структур, що існують всередині її, вона сприяє соціальному розвитку працівників. Управління процесами соціалізації індивідів, подолання елементів стихійності має соціальну і стратегічну економічну значущість для діяльності організації.

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

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

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

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

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

потенціал. Інколи інтереси організації зумовлюють потребу в низхідній мобільності індивіда. Вона теж може бути добровільною і примусовою, спричиненою структурними змінами в організації.

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

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

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

Мартиненко М. М. виділяє наступні закони властиві сфері менеджменту.

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

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

Загальна мета є основою створення організації. Саме мета визначає основний напрям діяльності організації. Зміст загальної

мети визначає види ресурсів, які споживає організація, а також функціональні області діяльності (засоби та способи досягнення мети) працівників організації.

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

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

Закон поділу праці. Цей закон розкриває сутність менеджменту як виду діяльності людини. У зміст цього закону входить така категорія, як спеціалізація управління.

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

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

Функціональний вид діяльності наповнюється конкретним змістом у залежності від специфіки об'єкта управління. При цьому сутність функції управління залишається однаковою (загальною) і не залежить від специфіки об'єкта управління. У цьому виявляється інваріантність і конкретність функцій управління.

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

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

Закон зовнішнього доповнення. Суть цього закону можна сформулювати наступним чином. Будь-яка організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми збурюваннями, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено.

Зовнішнє доповнення варто розглядати з двох сторін:

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

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

Отже, розвиток організації визначається співвідношенням і характером зовнішніх і внутрішніх збурювань, що порушують умови нормального її функціонування. Під впливом збурювань організація

змушена удосконалювати свій потенціал. Оскільки збурювання мають постійний характер, то й організація повинна сповідати принцип постійного удосконалення. У силу цього організація здобуває здатність зберігати свою основну якість в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, забезпечувати власне відтворення, наступність і стабільність.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Чинність закону економії часу, трансформованого через продуктивність організації, буде залежати від менеджменту, тобто від якості робочої сили, умов її використання, від відповідності професійної структури, форм організації та мотивації праці.

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

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

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

До загальних закономірностей управління можна віднести

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

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

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

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

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

Закономірність поширеності контролю відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю і контролю їхніх дій з боку керівника.

Хміль Ф.І. виділяє таку систему закономірностей менеджменту:

1. Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства. Ця закономірність відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування

економіки праці. З становленням ринкових відносин в економіці України організація та управління підприємствами повинні ґрунтуватися на загальновизнаних у світі засадах менеджменту.

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

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

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

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

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

5. Визначальна роль людського фактора у виробництві й управлінні. Одним із здобутків світового менеджменту є визнання нової ролі людини у виробництві та управлінні, створення

відповідного механізму її активізації.

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

Суть, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети

Специфіка принципів як форми наукового пізнання полягає в їх методологічній функції, у здатності бути засобом організації пізнавального процесу. В управлінській практиці принципи дають змогу об'єднати елементи соціально-технічної системи (підприємства) в єдине ціле.

Найважливіше значення в реалізації мети організації мають принципи менеджменту, які використовує у своїй діяльності управлінський персонал. У принципах менеджменту узагальнено, з одного боку, пізнані закони і закономірності, з іншого, – досвід управління, який виправдав себе. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності. Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління. Ігнорування принципів може створювати в управлінні ситуацію, яка в кінцевому підсумку може призвести до невдач в управлінській діяльності. Тому знання й урахування принципів у практичній діяльності є найважливішою умовою ефективного управління.

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

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам: визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів; відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу; об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією; бути визнаними суспільством. Основоположний принцип менеджменту – забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу підприємства. Як відомо, принципи

раціонального управління вперше було сформульовано основоположниками наукового менеджменту – Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем.

Центром вчення Ф. Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною працею працівників: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до відбору, навчання і тренування працівника; кооперація з працівниками; розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і працівниками.

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

1. Сувора, побудована за вертикаллю організація управління об'єднанням ряду підприємств, кінцева мета яких - виготовлення автомобіля. Управління всіма частинами і етапами виробництва здійснювалося з одного центру.

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

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

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

5. Постійне удосконалення управління виробництвом.

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

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

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

А. Файолю належить розробка ряду принципів адміністративного

управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації. Ці принципи не втратили свого значення і в наш час.

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

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

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

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

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

6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним.

Це означає, що інтереси працівника або групи працівників не повинні переважати над інтересами підприємства в цілому. Якщо інтереси розходяться, то керівник повинен їх примирити.

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

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

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

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

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

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

13. Ініціатива. Адміністратор повинен стимулювати ініціативу знизу.

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

Загальні принципи управління

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

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

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

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

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

Принцип плановості управління також пов'язаний із програмно-цільовим управлінням і передбачає складання програми дій та її реалізацію. Спланованість виявляється в нормалізації умов роботи і її розподілі між виконавцями, у координації дій виконавців та їх

інструктуванні, а також в організації вцілому. Реалізація цього принципу на практиці додає планову організацію всій системі управління.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Зовнішні змінні є факторами середовища, що знаходяться поза організацією, що впливають на її діяльність. Зовнішнє середовище

по-різному впливає на організацію. Розходження полягають як у глибині впливу різноманітних змін на організацію, так і у швидкості, з якою змінюється зовнішнє середовище організації, її зовнішнє оточення.

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

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

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

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

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

Економічність на всіх рівнях організації є критично важливим фактором для того, щоб організація могла вижити і домогтися успіху в умовах ринку.

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

Сучасні принципи менеджменту

До сучасних принципів менеджменту А. Шегда відносить такі: пріоритет споживача, надійне обслуговування, швидкість і зручність; висока якість; доступні ціни; опора на загальнолюдські цінності; моральність; допомога іншим підприємцям у досягненні успіху; високі стандарти діяльності; орієнтація на перспективу розвитку, розширення сфери бізнесу, підприємництва, підвищення стандартів діяльності; орієнтація на кінцеві результати діяльності; прагнення до нововведень; збереження духу новаторства, незважаючи на лідерство в даний момент; усвідомлена відповідальність за результати справи фірми; уміння викликати і підтримати ентузіазм персоналу фірми; розвиток усього кращого в людях, їх умінь, творчих здібностей, бажання працювати оригінально, професійно, ефективно, самостійно; розв'язання нових проблем новими методами; опора на об'єктивні закони і реальність ринкових ситуацій; наслідування лідерів; орієнтація на ясне і чітке бачення інтересів індивідуального споживання; використання конкуренції; вчинки рішучі, але виважені, що враховують близькі й віддалені наслідки; виправлення помилок; концентрація своєї діяльності на пріоритетних програмах; вироблення реалістичних, простих, чітких критеріїв і показників оцінки своєї діяльності, регулярне звіряння з ними ділового процесу, коригування своєї стратегії, тактики, дій; відчуття себе членом команди-переможниці. Успіх забезпечують професійні знання, досвід і вміння робити конкретні справи; розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням. Чим більше зв'язків, тим більше гармонії, узгодженості, продуктивності в діях менеджера.

Сучасні американські вчені визначають ці принципи дещо по-іншому. Менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності базується на наступних принципах.

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

2. Оскільки менеджмент пов'язаний з інтеграцією людей у їх

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

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

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

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

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

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

Принципи управлінської діяльності виступають фундаментом функціонування підприємства.

Запитання для самоконтролю

1. Сформулюйте основні закони менеджменту.
2. Розкрийте зміст загальних принципів управління.
3. Які автори виділяють сучасні принципи менеджменту?

Тема 1.3. Методи досліджень в менеджменті

Методи досліджень в менеджменті

Розвиток будь-якої науки багато в чому залежить не тільки від застосування досконалих методів дослідження, але й від різноманіття видів дослідження.

Наукове дослідження – це вивчення конкретного об'єкта, явища або предмета з метою виявлення і розкриття закономірностей його виникнення і розвитку, що є основою формування нових наукових знань.

Основними етапами наукового дослідження є:

1) аналіз існуючої наукової інформації з питання, які планується дослідити;

2) виявлення та обґрунтування наукової проблеми;

3) формулювання вихідних гіпотез та їх теоретичний аналіз на основі наукової інформації з обраної проблеми;

4) планування, організація досліду та його проведення;

5) аналіз та узагальнення результатів дослідження;

6) перевірка вихідних гіпотез на основі результатів дослідження, остаточне формулювання нових закономірностей і законів, наукові передбачення; впровадження пропозицій у виробництво.

Розглянемо види наукових досліджень.

За масштабом розв'язуваних проблем і цілей дослідження розрізняють фундаментальні й прикладні дослідження.

Під фундаментальними дослідженнями розуміють такі, що ставлять за мету розкрити й описати нові, невідомі явища й процеси в природі і суспільстві, дослідити їхній механізм і закони, що керують ними, розкрити глибинні зв'язки між ними. Фундаментальні дослідження виявляють закони й закономірності процесів, явищ, вибудовують загальнотеоретичні концепції, методологію. Вони створюють теоретичну базу для прикладних досліджень.

Науковці виділяють два види фундаментальних досліджень: пошукові й тематичні, але такий поділ носить умовний характер. Пошукові або вільні – це фундаментальні дослідження великої, але ще мало дослідженої проблеми. До тематичних фундаментальних (або цільових) відносяться такі дослідження, у яких метою є рішення конкретної, більш вузької проблеми.

Прикладні дослідження передбачають пошук нових або удосконалення вже відомих явищ та законів природи, мета яких полягає у використанні одержаних результатів у практичній діяльності людини і суспільства. Прикладні дослідження вирішують вузькоспеціальні теоретичні й практичні завдання. Предмет прикладних досліджень окреслений вужчими рамками і спрямований на практичний результат.

Метод – це підхід, засіб або прийом теоретичного та експериментального дослідження або практичного втілення явища чи процесу. Залежно від ступеню складності проблеми дослідження змінюються методи його проведення і види експерименту.

Отримання наукових та практичних результатів у межах певного методологічного підходу (парадигми) тісно пов'язано з науковою категорією «метод пізнання».

Метод пізнання – це спосіб дослідження явищ та процесів, сукупність пізнавально-аналітичних технік, формалізованих у правилах та процедурах пізнавальної діяльності, спрямованих на систематизацію, отримання нових і коригування наявних знань.

Методологія наукового пізнання передбачає проведення досліджень на двох рівнях:

теоретичний – висунення і розвиток наукових гіпотез, формулювання категорій (понять, принципів, законів) та побудова системи відносин між ними, отримання логічних висновків. Теоретичний етап дослідження пов'язаний із глибоким аналізом наукового фактажу, перевіреного, усвідомленого та зафіксованого мовою науки, з проникненням у суть явищ, формулюванням його в якісній і кількісній формах, обранням принципу дії та рекомендацій щодо практичного впливу на ці явища. До нього відносять експеримент, аналіз-синтез, індукцію-дедукцію, моделювання, гіпотетичність, історичність, логічність, абстрагування, ідеалізацію, аксіоматику, узагальнення тощо;

емпіричний – спостереження явищ та процесів в їх природному стані або у ході експерименту, групування, класифікація результатів спостережень та експериментів, впровадження їх у практичну діяльність або використання для побудови теоретичної системи. До нього відносять такі методи проведення досліджень як спостереження, порівняння, вимірювання, анкетування, співбесіду,

тестування тощо.

Емпіричний етап наукового дослідження пов'язаний із отриманням та первісним опрацюванням матеріалу, процесом накопичення фактів, описом мовою науки, класифікацію за різними критеріями та виявленням основної залежності між ними.

Саме під час такої роботи дослідник повинен:

– описати кожний факт термінами науки, у межах якої ведеться дослідження;

– відібрати з усіх фактів найбільш типові;

– класифікувати факти за їх сутністю;

– з'ясувати наявні зв'язки між відібраними фактами.

Як в емпіричних, так і в теоретичних дослідженнях застосовуються спільні методи:

– системний метод – один із головних напрямків методології спеціального наукового пізнання та соціальної практики, мета і завдання якого полягають у дослідженнях певних об'єктів як складних систем. Системний підхід сприяє формуванню відповідного адекватного формулювання суті досліджуваних проблем у конкретних науках і вибору ефективних шляхів їх вирішення. У літературі наводяться наступні трактування або визначення системного підходу: 1. Інтеграція, синтез розгляду різних сторін явища або об'єкта (А. Холл). 2. Адекватний засіб дослідження і розробки не будь-яких об'єктів, що довільно називаються системою, а лише таких, котрі є органічним цілим (С. Оптнер). 3. Вираження процедур подання об'єкта як системи та способів їх розробки (В. Садовський). 4. Широкі можливості для одержання різноманітних тверджень та оцінок, які передбачають пошук різних варіантів виконання певної роботи з подальшим вибором оптимального варіанта (Д. Бурчфільд);

– ситуаційний метод – це метод, у виборі якого головну роль відіграє ситуація. Він застосовується тоді, коли жоден з відомих методів не дає змоги швидко й ефективно досягти накреслених завдань у наявних конкретних умовах. Метод дозволяє обирати нестандартні рішення, тому його й називають нестандартним, творчим.

– історичний (процесний) метод – вивчення виникнення, формування та розвитку процесів і подій у хронологічній

послідовності (динаміці) з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей;

– герменевтичний метод – вивчення феноменів (явищ, процесів, механізмів) на підставі з'ясування їх місця, особливостей та функцій у контексті культури;

– моделювання – це вивчення певного об'єкта за допомогою спостережень або експериментів, проведених з його моделлю.

Основними компонентами методики дослідження є:

– теоретико-методологічна частина, на основі якої будують методику дослідження;

– історико-теоретична частина, що передбачає дослідженняявищ і процесів з урахуванням зв'язків та взаємозалежностей між ними;

– практична частина, у яку входить узагальнення результатів дослідження як логічного завершення наукового пошуку, їх аргументація.

Методика дослідження повинна відповідати конкретним завданням дослідження та чітко відображати специфіку досліджуваних об'єктів, явищ і процесів.

Науковий пошук має декілька рівнів, серед яких виділяють (рис. 1.2):

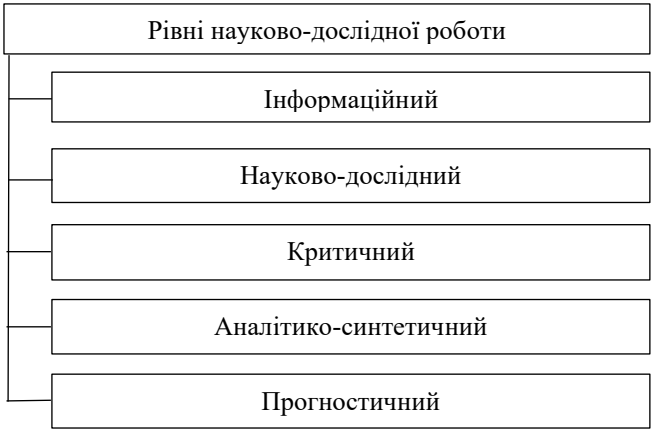


Рис. 1.2. Рівні науково-дослідної роботи

Інформаційний (проблемно-пошуковий) рівень – виявлення та усвідомлення інформації про наявні знання в галузі обраної

проблематики.

Критичний рівень – виявлення рівня розробленості обраної теми наукового дослідження.

Аналітико-синтетичний рівень – занурення у проблематику обраної теми наукового дослідження та узагальнення отриманих знань.

Науково-дослідний рівень – теоретико-експериментальна розробленість обраної теми наукового дослідження.

Прогностичний рівень – узагальнюючий рівень із визначенням перспектив у подальшому вивченні обраної теми наукового дослідження.

Категорії методів досліджень, які відносять до теоретичних, представлено на рисунку 1.3.

Рис. 1.3. Теоретичні методи наукового дослідження

Індукція (ймовірні знання) – це форма наукового пізнання, логіка якого розгортається від конкретного до загального, тобто загальне положення виводять логічним шляхом з одиничних суджень. За цим

методом дослідження для одержання загальних знань про певний клас предметів (явищ, процесів) необхідно вивчити окремі складові цього класу та віднайти в них істотні ознаки, яківластиві лише цьому класу.

Дедукція (ймовірні знання) – це форма наукового пізнання,логіка якого розгортається від загального до конкретного. За допомогою цього методу розширюються можливості розумового процесу дослідження, в якому можна виокремити два основних рівні:

– на першому рівні доведення розглядають як судження, коли істинність одного встановлюється на основі істинності іншого;

– на другому рівні доведення має форму, що піддається опису, завдяки якому стає зрозумілим сам процес доведення, тобто відбувається структуризація і формалізація процесу дослідження.

Аналіз тісно пов'язаний з дедукцією і являє собою метод наукового пізнання, за логікою якого ціле розкладають на частини,що є складовими цього цілого.

Синтез – це поєднання отриманих під час аналізу частин у ціле:

– прямий (емпіричний) аналіз і синтез застосовують на стадії поверхневого знайомства з об'єктом, дає змогу пізнати явище, але недостатній для проникнення в сутність явища;

– поворотний (елементарно-теоретичний) аналіз і синтез дає змогу на основі теоретичних суджень (припущення, причинно-наслідкових зв'язків, закономірностей) досягти сутності досліджуваного явища;

– структурно-генетичний аналіз і синтез дозволяє за допомогою виділення у складових явищах окремих елементів або ланок визначити всі інші сторони сутності об'єкта. Застосовується там, де користується історією об'єкта дослідження.

Абстрагування – метод наукового пізнання, що полягає вуявному виділенні конкретних ознак та властивостей об'єкта, явища або процесу. Завдяки абстрагуванню стає можливим з всієї сукупності їхніх ознак і властивостей виокремити загальні та найбільш важливі.

Конкретизація – це рух від абстрактного до конкретного зметою виокремлення функціональних зв'язків між складовими частинами досліджуваного об'єкта, явища чи процесу.

Моделювання – це спосіб наукового пізнання, сутність якогополягає у дослідженні моделі об'єкта пізнання на основі абстрактно-логічного мислення за принципами наочності та об'єктивності.

Порівняння – це метод зіставлення досліджуваних об'єктів,явищ чи процесів і виявлення їх подібності та відмінності.

Класифікація полягає в упорядкуванні досліджуваних об'єктів, явищ або процесів, а також їхніх складових на групи, типи,класи, види за певними ознаками.

Серед методів наукового дослідження виокремлюють аргументацію – суто логічний процес, суть якого обумовлена істиною судження, яку необхідно довести. Цей процес оснований на сукупності аргументів, у склад яких можуть входити факти, визначення, аксіоми тощо.

За допомогою аргументації досягають цілі лише тоді, коли дослідник дотримується певних правил доведення і, зокрема, побудови тези.

Переконливість аргументації має відповідати таким вимогам:

– до аргументів відносять лише ті твердження, істинність яких доведена і тому вони виконують роль фундаменту, на якому будується вся доказовість;

– аргументи мають бути доведені незалежно від висунутої тези, бо в протилежному випадку самі аргументи потребують доведення;

– аргументи не можуть самі собі суперечити, а тому маютьбути самодостатніми.

Для аргументації характерними є доказовість та переконаність.

Тезою називають твердження, істинність або хибність якого доводять. До кожної тези висуваються певні вимоги, зокрема:

– тезу формулюють чітко і правильно, не допускаючи двоякості думки;

– теза має залишатися незмінною, тобто доводять одне й тесаме твердження, бо коли це правило не виконується, думка не буде доведена.

Отже, впродовж усього процесу дослідження не варто відступати від первісного формулювання тези, хоча воно може уточнятися й поглиблюватися внаслідок допущених неточностей і похибок.

Доказ – це логічний процес, який дає змогу встановити істинність твердження (судження).

Отримана за допомогою емпіричних методів наукового дослідження інформація є основою для подальшого теоретичного осмислення пізнавальних процесів. Складові емпіричних методів

дослідження зображені на рисунку 1.4.

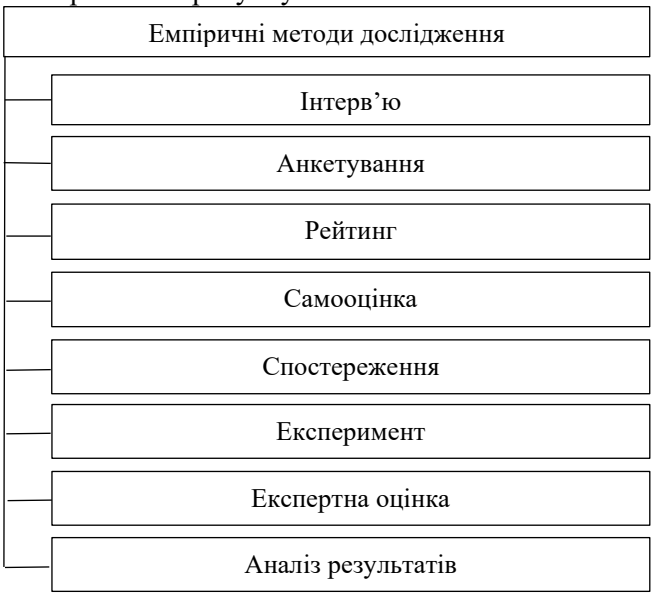


Рис. 1.4. Емпіричні методи наукового дослідження

Кожен з наведених методів є певною мірою важливим у випадку проведення наукових досліджень, хоча в конкретному дослідженні використовуються лише окремі з них. Найчастіше серед них, особливо в економічних, природничих і технічних науках, використовують спостереження, експеримент і, звичайно, аналіз результатів.

Під спостереженням розуміють цілеспрямоване і систематичне сприйняття об'єкта, явища чи процесу, виходячи з певногозавдання і мети дослідження. Залежно від тривалості розрізняють такі спостереження: короткострокові і довгострокові, безперервні і дискретні, тобто такі, які неодноразово повторюють через певні проміжки часу.

Експеримент – це цілеспрямоване вивчення явища, процесу чи об'єкта дослідження з метою виявлення невідомих його властивостей чи якостей або перевірки правильності теоретичних положень, які визначаються певною науковою ідеєю.

Розрізняють два види експериментів:

– експерименти, за допомогою яких емпірично перевіряють вірність певної гіпотези чи теорії;

– експерименти пошукового характеру, в ході яких відбувається відбір необхідної емпіричної інформації для вирішення поставленої проблеми.

Для проведення науково-пошукового експерименту потрібно:

– сформулювати гіпотезу і розробити та обґрунтувати план її експериментальної перевірки;

– визначити межі (наприклад, часові, просторові), в яких буде проходити експеримент;

– забезпечити умови для успішного проведення запланованого експерименту;

– розробити методику фіксування результатів експерименту і забезпечити їхню точність та адекватність;

– проаналізувати результати експерименту.

Очевидно, що результативність експерименту значною мірою буде залежати від правильності обраної методики та врахування попереднього досвіду у дослідженні поставленої проблеми.

При виборі декількох методів доцільно обирати ті, які доповнюють один одного (дані якісного і кількісного характеру, суб'єктивні й об'єктивні показники). При цьому бажано, щоб результати окремого досліджуваного об'єкта можна було зіставляти з груповими даними. Переконливіші висновки можна отримати тоді, коли факти, одержані за допомогою одного методу, можуть бути підтверджені (продубльовані) даними, одержаними за допомогою іншого. Кількість залучених методів дослідження визначається кількістю завдань та глибиною дослідження, а також оптимальним часом на їх застосування.

Місце методів менеджменту в процесі управління організацією

Менеджер при виконанні його безпосередніх функцій використовує різноманітні методи менеджменту. Досить часто в науковій літературі зустрічається твердження, що методи менеджменту – це способи виконання функцій менеджменту. Розширимо трактування даного поняття. Пропонуємо під методами менеджменту розуміти способи, прийоми, техніки та інструменти

впливу керуючої системи (суб'єкта менеджменту) на керовану (об'єкт менеджменту) з метою реалізації поставлених завдань, обраної стратегії діяльності та досягнення місії.

Основним завданням керуючої системи є створення методів менеджменту, за допомогою яких вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їх мотивацію, керуючи їх діяльністю та координуючи її, адже головною метою методів менеджменту є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Методи управління ґрунтуються на системі законів та закономірностей, з яких випливають, і з якими перебувають у тісному взаємозв'язку.

Усі методи менеджменту пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються за допомогою загальних. Слід наголосити, що основним призначенням функцій менеджменту є створення методів менеджменту – конкретний очікуваний результат управлінської праці. Адже існують ситуації, коли відбувається планування у певній сфері, а кінцевий план так і не розроблено, організовується діяльність певних працівників щодо виконання встановленого завдання, а працівники так і не виконують цього завдання тощо.

Методи менеджменту розглядаються керівником не як окремі, розрізнені і самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

У літературних джерелах пропонується низка класифікацій методів менеджменту за різними ознаками, хоча будь-який поділ тут є досить умовним. Розглянемо класифікацію методів менеджменту за такими ознаками:

– напрямом впливу;
– способом врахування інтересів;
– формою впливу;
– характером впливу.

За напрямом впливу на керований об'єкт методи менеджменту можна поділити на:

а) методи прямого впливу, які безпосередньо впливають на

керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);

б) методи непрямого впливу, які створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

За способом врахування інтересів працівників, які забезпечують методи менеджменту при здійсненні впливу керуючої системи на керовану, вони поділяються на такі групи:

а) методи матеріального впливу, враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули;

б) методи владного впливу, націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

в) методи морального впливу, спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення гарних взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо.

За формою впливу методи менеджменту можна умовно поділити на:

а) кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);

б) якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

За характером впливу методи менеджменту поділяють на групи: економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні. Їхній зміст та особливості розглянемо більш ґрунтовно у наступних підрозділах.

Як уже було зазначено вище, поділ методів менеджменту на різні групи є досить умовним, оскільки всі вони тісно взаємопов'язані. Увесь широкий арсенал методів менеджменту дозволяє керуючій системі при їх умілому використанні та поєднанні забезпечити високу ефективність діяльності та продуктивності праці працівників.

Вище зазначалося, що методи менеджменту є результатом здійснення функцій менеджменту. Власне, усі управлінці працюють задля того, щоб сформувати необхідні методи менеджменту, які

забезпечать здійснення виробничо-господарської діяльності і досягнення цілей та місії організації.

Зазвичай методи менеджменту оформлені документально, проте іноді можуть використовуватись і у вигляді усних вказівок. Для забезпечення відповідного рівня впливу на керовану систему повинні бути відповідним чином оформлені, тобто мають бути затверджені, тобто ухвалені, підписані, зареєстровані.

Важливим є те, щоб методи, обрані керівником, відповідали поставленій меті та сприяли досягненню обраної стратегії діяльності.

Економічні методи менеджменту

Економічні методи управління посідають найважливіше місце в системі методів менеджменту. Це зумовлене тим, що управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами, в основу яких покладено об'єктивні потреби й інтереси людей.

Економічні методи передбачають розробку планово-економічних показників та способів їх досягнення. Вони є досить ефективним засобом економічного механізму в господарських відносинах. У результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, в яких трудові колективи та їх члени спонукаються до ефективної роботи не стільки через адміністративний вплив (накази, директиви, вказівки), скільки через економічне стимулювання. На основі економічних методів управління розвиваються й стають ефективнішими організаційно-адміністративні й соціально-психологічні методи, підвищуються професіоналізм і культура їх застосування.

Економічні методи менеджменту є методами непрямої дії, які забезпечують матеріальні інтереси людей у виробничо-організаційних процесах. Крім того, вони носять спонукальний характер.

Економічні методи управління можуть застосовуватися на трьох рівнях:

1. Економічні методи, що застосовуються на макрорівні: прогнози; національні програми; державні замовлення; податкова політика; цінова політика; інвестиційна політика; фінансово - кредитна політика.

2. Економічні методи, що застосовуються на рівні підприємства

(організації): планування: балансовий метод; нормативний метод; аналітичний метод; математичне моделювання.

Комерційний розрахунок: господарський розрахунок; самоокупність самофінансування.

3. Економічні методи управління, які застосовуються на рівні окремого працівника:

– методи заохочення (заробітна плата, преміювання).

– методи покарання (штрафи).

Під економічними методами управління розуміють такі способи і прийоми впливу, які ґрунтуються на використанні економічних законів та інтересів, що дозволяють планомірно та ритмічно організувати виробничу діяльність і прямо або опосередковано стимулювати колектив на підвищення ефективності роботи.

Ці методи дають змогу впливати на поведінку об'єктів управління на різних рівнях – від індивіда до держави. Так, держава щодо підприємства використовує такі важелі, як політика заробітної плати, податки, кредити, а також система пільг, економічні санкції тощо. Підприємство, забезпечуючи єдність особистих і колективних інтересів, впливає на процес виробництва за допомогою планових показників і пов'язаних з їх виконанням форм і систем оплати праці, преміювання або економічних санкцій, додаткових матеріальних заохочень тощо.

Ефективність економічних методів залежить не лише від обґрунтованості системи важелів, а й від контролюючих зусиль суб'єкта управління. Контролюючі зусилля мають бути наявні на кожній стадії. Так, на першій стадії оцінюють реальність і досяжність поставлених цілей; на другій – дієвість і конструктивність економічних важелів (наприклад, розмір податку може бути зменшений за встановленими пільгами, якщо це вигідно економічній системі в цілому); на третій – своєчасність і повноту аналізу; на четвертій – відповідність розміру економічного стимулу ступеню досягнення цілі. Лише за таких умов забезпечується цілеспрямований вплив на поведінку об'єкта управління, не використовуючи при цьому прямого адміністрування. Необхідно наголосити на тому, що економічні методи орієнтовані на економічні інтереси людей, як індивідуальні, так і колективні.

За допомогою економічних методів створюються умови, які

зацікавлюють трудові колективи і окремих працівників у високопродуктивній праці та забезпеченні ефективності виробництва та комерційної діяльності.

До економічних методів управління, застосовуваних державою відносять: систему пільг та кредитів, систему оподаткування, цінове регулювання та економічні санкції.

До методів, застосовуваних керівництвом підприємства відносять: систему матеріального стимулювання, метод госпрозрахунку та матеріальні санкції.

Економічні методи менеджменту базуються на застосуванні матеріального стимулювання; визначенні рівня заробітної плати, методів і форм розподілу фондів матеріального заохочення, правил преміювання, розміру дивідендів, відсотків по депозитах, дотацій, компенсацій тощо.

До економічних методів менеджменту зокрема належать: економічні плани, фінанси, інвестиції, кредити, податки, бюджет, прибуток, ціноутворення, тарифи, норми прибутку, комерційний розрахунок.

Економічні плани базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

Використання бюджету як грошового виразу збалансованості доходів і витрат за конкретний період дає можливість впливати на процеси зменшення витрат на виробничо-господарську діяльність, пошук шляхів збільшення доходів, створення режиму економії тощо. Бюджет – документ, що відображає розпис надходжень і видатків економічного суб'єкта за певний період (найчастіше за рік).

Бюджет як складну багатоаспектну економічну категорію можна розглядати з різних позицій:

– з'ясування майбутнього стану організації – бюджет у цьому сенсі є планом;

– відображення діяльності організації загалом та її окремих підрозділів – у такому разі бюджет є розписом надходжень та видатків, які в ідеалі повинні бути збалансованими;

– реалізації контрольної функції – згідно з таким поглядом бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що

характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації;

– фінансової – бюджет є оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації.

Незалежно від сфери діяльності й масштабів організації, бюджет виконує такі завдання:

– забезпечує чіткість та цілеспрямованість діяльності організації, ритмічність та безперервність виробничо-господарських процесів;

– створює об'єктивну основу для оцінки результатів діяльності організації загалом та її підрозділів;

– визначає обсяги, структуру витрат і джерела їх покриття; вказує напрями економії витрат і збільшення надходжень; є засобом координації діяльності різких підрозділів організації, спрямованої на досягнення загальних результатів;

– забезпечує цільове використання коштів і протидіє їх безгосподарському використанню;

– сприяє делегуванню повноважень і посилює мотивацію управлінців; сприяє розвитку внутрішнього моніторингу – постійного спостереження за формуванням ресурсів організації та їх розподілу.

Багатоаспектність бюджету дає змогу класифікувати його за різними ознаками.

За періодом дії: місячний, квартальний, річний тощо.

За об'єктом бюджетування: бюджет виготовлення окремих виробів (виконання робіт, надання послуг); бюджет центрів відповідальності (робочих груп, відділів, підрозділів); зведений бюджет (бюджет організації, держави тощо).

За формою вираження: грошовий (у грошових одиницях); негрошовий (в одиницях випуску, годинах праці, одиницях обладнання тощо). Наприклад, бюджет праці, обладнання, приміщень, працівників, площі тощо.

За відповідністю видатків і надходжень: збалансований (видатки дорівнюють надходженням); дефіцитний (видатки перевищують надходження); профіцитний (надходження перевищують видатки).

За сферами діяльності: операційний бюджет (деталізує статті витрат, що пов'язані зі здійсненням операційної діяльності: з виробництвом або реалізацією товарів, робіт чи послуг, що є

головною метою створення підприємства, і забезпечують переважну частку його доходів і містить джерела їх покриття); фінансовий бюджет (деталізує статті витрат і надходжень, що впливають на зміни розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства); інвестиційний бюджет (деталізує статті витрат, пов'язаних з придбанням необоротних активів і здійсненням фінансових інвестицій, які не є складовою еквівалентів грошових коштів – короткотермінових високоліквідних фінансових інвестицій, та джерела інвестування, в тому числі отримані від реалізації необоротних активів тощо).

За видами витрат: бюджет поточних витрат (форма подання показників поточного або оперативного плану фінансового забезпечення операційної діяльності підприємства за окремими її аспектами чи окремими господарськими операціями. Як правило, містить два розділи: поточні видатки (матеріальні витрати за конкретними статтями, амортизація основних засобів і нематеріальних активів, витрати на оплату праці, відрахування на соціальне страхування, інші прямі витрати, а також накладні витрати, що належать до поточних) і доходи від поточної (операційної) діяльності (від реалізації продукції, інші доходи від операційної господарської діяльності). Розробляють його на рік чи на період реалізації господарської операції з помісячним плануванням усіх показників; бюджет капітальних витрат (розробляють на етапі нового будівництва, реконструкції, модернізації основних фондів, придбання нових видів обладнання та нематеріальних активів. Містить два розділи: капітальні вкладення (будівництво (придбання) будівель, споруд, приміщень; придбання машин і механізмів; придбання обладнання та реманенту (крім малоцінного та швидкозношуваного); придбання нематеріальних активів; інші види капітальних витрат; податки та інші обов'язкові платежі; резерв капітальних витрат) і джерела надходження коштів (власні кошти інвестора; залучений пайовий капітал; залучений акціонерний капітал; фінансовий лізинг; емісія облігацій; кредити банків; інші джерела залучення фінансових ресурсів). Бюджет капітальних витрат розробляють на період реалізації капіталовкладень з поквартальним чи помісячним плануванням показників.

За способом урахування витрат: поелементний бюджет

(розробляють за елементами витрат – наприклад, бюджет оплати праці); постатейний бюджет (розробляють за статтями витрат – наприклад, бюджет цехових, загальнозаводських, позавиробничих витрат).

За часом відображення надходжень та видатків: бюджет періодичний (сформований на певний період: тиждень, місяць, квартал, рік тощо); бюджет, що відображає стан виробничо-господарської діяльності на конкретну дату. Одним із його різновидів є баланс, який відображає на певну дату активи, зобов'язання та власний капітал підприємства. Інформація балансу про контрольовані підприємством економічні ресурси корисна для визначення його спроможності генерувати грошові кошти та їх еквіваленти. Інформація балансу щодо структури капіталу дає змогу прогнозувати майбутні потреби у ресурсах, розподіл прибутків, покриття збитків тощо.

Центральне місце серед важелів економічного механізму підприємства належить цінам і ціноутворенню.

Необхідно знати структуру ціни, що дозволить судити про реальні економічні результати діяльності підприємства в цілому і його окремих підрозділів, про конкурентоспроможність продукції і стабільність одержуваного прибутку. Вплив через ціни стимулює виробництво необхідної кількості товарів (послуг), сприяє фінансовій стабілізації, структурним змінам в організації, активізує інвестиційну та інноваційну діяльність.

Технологічні методи менеджменту

Технологічні методи менеджменту – способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів.

До таких документів належать:

а) технологічні документи. Вплив через технологічні документи забезпечується у процесі трудової діяльності. Виконуючи ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів тощо. Наприклад, робітник-токар у процесі трудової діяльності керується такими

документами, як технологічний процес виготовлений деталі (вузла), інструкції з експлуатації обладнання (токарного верстата) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо; начальник відділу керується переліком і послідовністю виконання встановлених завдань, режимом роботи (щоденним, тижневим, місячним тощо), вимогами до певних видів трудової діяльності (наприклад, умовами проведення зборів, нарад);

б) конструкторські документи. Вплив таких документів забезпечується завдяки використанню працівниками в процесі трудової діяльності ескізів виробів (деталей, вузлів та ін.), креслень, конструкторських карт, будови машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо. Так, інженер-програміст повинен знати будову комп'ютерної техніки; робітник керується знаннями про влаштування металорізального верстата, автоматизованого інструмента тощо.

Соціально-психологічні методи менеджменту

Будь-яке виробництво – це сукупність трьох найважливіших складових: знарядь праці; предметів праці та працівників.

Знаряддя та предмети праці, тобто засоби виробництва зумовлюють його організаційно-технічні аспекти, а люди з їх вихованням, соціальним статусом, потребами та психікою – соціальні аспекти.

До соціальних елементів відносяться умови праці та відпочинку, рівень кваліфікації, житлово-комунальні питання, можливості духовного і фізичного розвитку, статус працівника у колективі, системи оплати праці та заохочення тощо.

Отже, соціально-психологічні методи менеджменту – це способи, техніки та прийоми впливу керуючої системи організації на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси в цілому. Соціальні методи ґрунтуються на використанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.).

При застосуванні соціально-психологічних методів менеджменту використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію. Використовуються з метою підвищення активності працівників та

створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Вони ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, і діють на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий обов'язок – внутрішню потребу людини. Головною метою застосування зазначених методів є формування в колективі позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання. Тобто поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з важливіших критеріїв ефективності й якості роботи – людського фактору.

Уміння враховувати «людський фактор» дозволяє керівникові цілеспрямовано впливати на колектив, створювати необхідні умови для праці і формувати колектив однодумців.

Від уміння керівника враховувати і використовувати у своїй діяльності соціально-психологічні методи управління значною мірою залежать трудова активність та розвиток творчої ініціативи робітників. Способи та засоби соціально-психологічного впливу істотно визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями та знаннями у сфері соціальної психології. Головна мета застосування соціально-психологічних методів — формування в колективі позитивного морально-психологічного клімату, який активізує ініціативність кожного працівника, творчу цілеспрямованість, самодисципліну.

Загальна характеристика соціально-психологічних методів дослідження представлена в таблиці 1.2.

Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління є основою нездорових взаємовідносин у колективі, що може призвести до різкого зниження продуктивності праці (до 15%). Як засвідчує практика, формування позитивного морально-психологічного клімату, виховання почуття товариськості і взаємодопомоги відбувається більш активно при формуванні ринкових відносин.

Тому менеджерам підприємств для найбільш результативного впливу на працівників слід не лише знати моральні й психологічні особливості окремих виконавців та соціально-психологічні характеристики окремих груп і колективів, але й здійснювати

управлінський вплив за допомогою соціально-психологічних методів управління.

Таблиця 1.2. Загальна характеристика соціально-психологічних методів дослідження

Ознаки	Зміст
Об'єкт управління	1) екологічність продукції, що випускається, або послуг, які надаються, навколишнього природного середовища; 2) характер, психічні, антропометричні та психофізіологічні особливості працівника; 3) ергономічність робочого місця та виробничого приміщення; 4) система підбору, розстановки, підготовки та перепідготовки кадрів; 5) організація робочого місця; 6) система стимулювання праці співробітників; 7) морально-психологічний клімат в колективі; 8) умови відпочинку працівників
Функції управління	1) аналіз норм та нормативів соціально-психологічних процесів; 2) виявлення вузьких місць та недоліків; 3) формулювання проблеми; 4) планування покращення норм та нормативів соціально-психологічних процесів; 5) організація виконання планів; 6) облік та контроль виконання норм і нормативів; 7) мотивація покращення показників соціально-психологічних процесів; 8) регулювання процесів
Методи управління	1) моніторинг навколишнього середовища; 2) технічні виміри соціально-психологічних параметрів об'єктів управління; 3) анкетування; 4) спостереження; 5) хронометраж, фотографія робочого місця; 6) проведення дослідних та експериментальних робіт; 7) математико-статистичні методи дослідження; 8) економіко-математичні методи моделювання процесів

Існують різні підходи до розкриття змісту соціально-психологічних методів менеджменту. Розглянемо деякі з них. Волошин Р.В. пропонує поділ соціально-психологічних методів менеджменту на такі підгрупи:

– планування соціального розвитку (покращення умов праці, побуту, відпочинку);

– розвиток трудової і соціальної активності колективу (соціальні заохочення інтересів, обмін досвідом, путівки тощо);

– стимулювання ініціативи (повноваження виступати від колективу організації на конференціях, входження до складу комісій, комітетів, публічна похвала, клопотання про нагороди, публічна видача грамот, подяка із занесенням до трудової книжки тощо).

Арсенал методів зі створення здорового мікроклімату в організації є досить великий. У зарубіжній та вітчизняній практиці використовують наставництво, поручительство, рекомендації, обговорення «сам на сам» тощо. У підручнику «Основи менеджменту» за ред. А.А. Мазаракі, автори представили наступний поділ соціально-психологічних методів менеджменту:

а) соціальні плани (передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організування побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо);

б) моральні стимули (на засадах використання соціально-психологічних механізмів тощо (табл. 1.3));

Таблиця 1.3. Коротка характеристика моральних стимулів

Групи моральних стимулів	Перелік моральних стимулів	Коротка характеристика моральних стимулів
1	2	3
Моральні (прямі) – індивідуальні	Гнучкі робочі графіки	Можуть надаватися керівникам, фахівцям зі збуту, постачання, реклами, а також особливо цінним фахівцям, які можуть виконувати певні види діяльності в домашніх умовах
	Подяки	Можуть надаватися всім категоріям працівників за старанність, відданість корпорації, особливі досягнення, внесок у покращення функціонування корпорації тощо

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Моральні (прямі) – індивідуальні	Грамоти	Можуть надаватись усім категоріям працівників за значні досягнення у праці, зразкове виконання обов'язків, високий рівень результативності, продуктивності тощо
	Фотографії на дошці пошани	Цей метод використовується стосовно будь-якої категорії працівників, робота яких заслуговує особливого визнання
	Особисті привітання	Приурочуються до ювілеїв, особистих родинних подій (одруження, народження дитини), отримання зовнішнього визнання (відомчих нагород, грантів, премій)
	Просування за службовою ієрархією	Стосується перспективних працівників, які мають достатній потенціал та здатність до навчання
	Висвітлення інформації про трудові досягнення у ЗМІ	Стосуються найбільш видатних працівників підприємства, розробки, досягнення, інновації, результати діяльності яких можуть слугувати еталоном для працівників корпорації та конкурентів
Моральні (прямі) – групові	Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	Забезпечується на основі формування гармонійного колективу, встановлення корпоративних норм, правил, традицій, табу
	Колективні заходи спортивного, екскурсійного характеру та ін.	Сприяють розвитку колективного командного духу, формують почуття причетності до корпорації

в) методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажем, національністю, розташуванням кадрів на робочих місцях тощо).

Крім того, розглянемо поділ зазначених методів на соціологічні та психологічні (рис. 1.5).

Рис. 1.5. Соціологічні методи управління

Управління організованими групами може здійснюватися авторитарним, ліберальним і демократичним методами. Вибір методу управління групою залежить від низки обставин: ділових особистих якостей підлеглих, строків вирішення завдань тощо. Керівник обов'язково має звертати увагу на те, щоб обраний метод відповідав

характеру завдання і конкретній ситуації. Встановлення цієї відповідності і є мистецтвом управління. При цьому важливу роль відіграє особистий досвід керівника і його вміння застосувати теорію на практиці.

Методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами спрямовані або на розвиток позитивних, або на обмеження негативних процесів і явищ у колективі, а саме:

1) методи розвитку позитивних зрушень:

– методи підвищення соціально-виробничої активності (новаторство, внутрішньо- та міжфірмовий обмін досвідом у різних формах з урахуванням дотримання комерційної таємниці, моральне стимулювання, розвиток соціальних потреб і інтересів);

– методи соціальної спадковості використовують для згуртування колективу і спрямовані на збереження та розвиток соціально-виробничих традицій у колективі (процедура прийняття нових працівників до складу фірми, проведення днів фірми на честь знаменних дат і подій, професійні свята, організація конкурсів професійної майстерності, урочисті збори, вшанування передовиків, процедури проводу працівників підприємства з великим стажем роботи на заслужений відпочинок тощо);

– метод зміни соціального статусу професії спрямований на підвищення соціальної ролі цієї професії, що породжує у робітників почуття гордості і заставляє дорожити обраною професією і, як наслідок, виникне більш свідоме ставлення до праці;

– соціально-політичні методи становлять сукупність методів і способів формування ідейної впевненості, гуманістичної моралі, патріотичної активності мас (політична пропаганда і агітація, контроль за діяльністю адміністрації тощо);

2) методи, які спрямовані на обмеження негативних процесів і явищ:

– методи соціальної профілактики (громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки, попередження, порука, переключення інтересів на трудову діяльність);

– дисциплінарна допомога (обговорення непристойної поведінки на зборах і в громадських організаціях, критичні статті і карикатури в стінній і місцевій пресі, накладання санкцій на отримання окремих

видів соціального забезпечення тощо);

– захист соціальних інтересів (виступи, лекції органів правопорядку, забезпечення консультацій з юридичними органами тощо).

Методи управління індивідуально-особистою поведінкою включають:

– методи заохочення працівника за результатами його праці (нагородження вітальними листами, присвоєння почесних звань, нагородження орденами, грамотами);

– метод переконань (лекції, бесіди, логічні і психологічні доводи, роз'яснення);

– метод особистого прикладу розрахований на ефект наслідування осіб, які демонструють зразкове відношення до праці, дисциплінованість, принциповість тощо;

– метод навіювання використовується у виробничих ситуаціях конфліктного характеру для безпосереднього впливу на волю і почуття підлеглого;

– метод примусу застосовується до працівників, які не виконують покладених на них обов'язків (винесення догани, зменшення суми премії, переведення порушника на іншу ділянку роботи, пониження в посаді, звільнення з роботи).

Водночас можна розглянути й іншу класифікацію соціальних методів управління, яка включає: соціальні дослідження; соціальне планування; методи соціального регулювання.

Соціальні дослідження – це методи дослідження соціальних інтересів персоналу з метою виявлення конкретних потреб працівників у певних соціальних благах (житло, покращання здоров'я, спортивні та культурні потреби, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу тощо). На основі таких досліджень розробляється програма задоволення даних потреб. Соціальне планування – це метод планового вирішення соціальних проблем колективу з покращання умов праці, виробничого побуту, духовного та фізичного розвитку, житла, охорони здоров'я, комунально-побутових умов, що виявлені в процесі соціальних досліджень.

Соціальне планування реалізується шляхом розробки внутрішньофірмового плану задоволення виявлених потреб з урахуванням фінансових можливостей підприємства.

Соціальне регулювання – це процес реалізації планів і програм задоволення соціальних потреб персоналу. Соціальне регулювання може здійснюватися і за допомогою інших методів. Наприклад, способи підвищення соціально-виробничої активності, методи соціальної спадковості, методи соціального нормування (встановлення правил етикету, традицій, внутрішнього розпорядку роботи фірми, засобів дисциплінарного впливу до тих, хто не дотримується концепції управління організацією).

Джерела соціологічної інформації: статистична документація; статистичні довідники; колективне обговорення проблем; спостереження; анкетування; інтерв'ю.

Дослідження показують, що результат виробництва багато в чому зумовлюється вирішенням питань підбору кадрів, впливом на психіку працівника з метою підвищення продуктивності праці, формуванням «нового» працівника. Психологічні методи управління представлені на рис. 1.6.

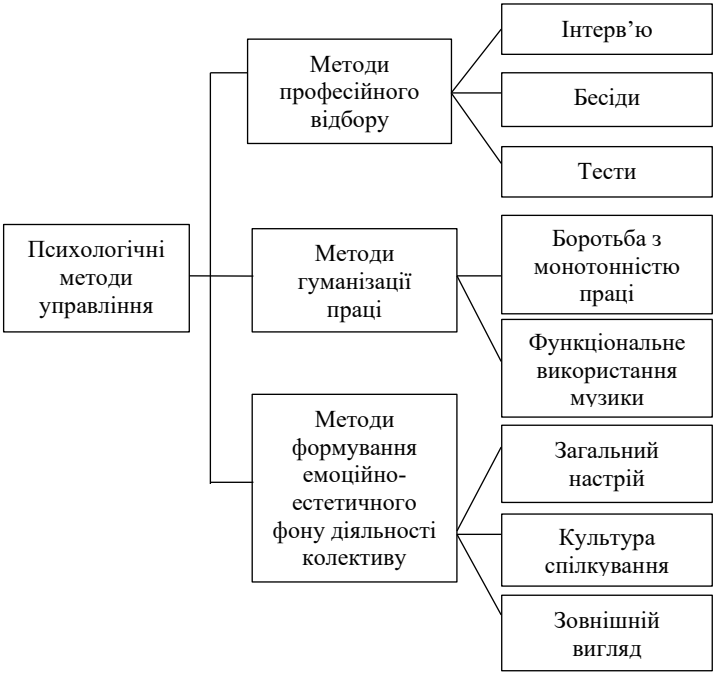


Рис. 1.6. Психологічні методи управління

Психологічні методи – це способи регулювання взаємин у колективі з метою формування сприятливого психологічного клімату, який є одним з найважливіших факторів високоефективної діяльності людей. Кожний керівник для прийняття правильного рішення має знати і враховувати у своїх діях психологію колективу й окремих виконавців.

Психологічні способи та прийоми впливу на людей спрямовані на задоволення психологічних інтересів особистості, які виявляються через потребу мати комфортні умови праці, справедливу оцінку трудового внеску та його суспільне визнання, перебування в групі з близькими за поглядами, потреба творчого характеру праці та ін. Основне призначення психологічних методів – формування умов, за яких особистість працівника максимально розкривається і в своїй діяльності він активно використовує творчий потенціал та енергію на благо всього підприємства.

Причини необхідності застосування психологічних методів в управлінні:

– психологічні фактори значною мірою зумовлюють фізичний, душевний і моральний стан людини;

– продуктивність праці в поєднанні з іншими факторами залежить від них. Наприклад, як показують результати досліджень настрій працівника значно впливає на його продуктивність праці – від зниження до підвищення на 10-15 %. Особливість психологічних методів полягає в тому, що вони не вимагають будь-яких значних матеріальних витрат, але їх вплив на людей має високу результативність.

Серед психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, виокремлюють такі:

1) психологічного спонукання;

2) формування соціально-психологічних відносин;

3) гуманізації праці;

4) професійного відбору і навчання.

Сутність методів психологічного спонукання полягає у формуванні у працівників мотивів до високопродуктивної праці. Досягненню необхідного рівня їхньої активності сприяє використання в управлінні основ теорії мотивації та формування у працівників внутрішніх стійких мотивів до високопродуктивної

праці. Формування мотивів ґрунтується на використанні інтересів і бажань людини: його матеріальних і нематеріальних інтересів (духовних).

Методи формування соціально-психологічних відносин сформовані на даних соціальної психології. Мета цих методів – покращання взаємин людей і формування дієздатного трудового колективу. Вони дають можливість підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їхньої психологічної сумісності для регулювання групових стосунків усередині колективу. Характер відносин між членами виробничого колективу в багатьох випадках визначає результати їхньої праці.

Методи гуманізації праці побудовані на підставі впливу великої кількості факторів виробничого середовища на людину, яка значну частину свого життя проводить на роботі. Завдання методів гуманізації праці – створення оптимальних стосунків між працівниками і керівником, утвердження принципів соціальної справедливості, створення комфортних умов праці, які здійснюють стимулюючий вплив на психіку людини, розкривають її творчі здібності і таким чином сприяють зростанню продуктивності праці за умови збереження і зміцнення здоров'я. На гуманізацію праці позитивно впливають: ергономіка, спеціалізація праці робітників, питання техніки безпеки, системна організація управлінської праці.

До методів гуманізації праці належать: стиль керівництва трудовим колективом, культура управління, етика управлінської діяльності, кольоровий фон приміщення, ліквідація монотонності робочих процесів, підвищення рівня творчого змісту робочих процесів для більш повного задоволення професійних інтересів. Методи професійного відбору і навчання спрямовані на те, щоб психологічні характеристики людини відповідали роботі, яку вона виконує. Профорієнтаційні бесіди, психологічне тестування використовуються для виявлення особистих якостей і оцінок здібностей людей з метою визначення їхньої придатності для виконання певної роботи.

Успіх будь-якої справи залежить від того, наскільки активно і свідомо беруть участь в ньому люди. Ось чому забезпечуючими і основоположними для керівника є соціально-психологічні методи менеджменту, спрямовані на управління соціально-психологічними

процесами в колективі по досягненню поставленої мети за умови збереження здоров'я працівників та сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, дотримання законодавства та вимог нормативних актів.

В основі використання соціально-психологічних методів менеджменту лежать соціальні відносини, що виникають в процесі виробництва і впливають на кінцевий результат діяльності підприємства.

З соціологічних досліджень відомо, що виробничі колективи успішно вирішують свої завдання, якщо є сприятливий «соціальний клімат» між членами колективу, між керівниками і колективом.

Досвід зарубіжних країн показує, що відносини партнерства більш ефективні, ніж відносини, засновані на адміністративному примусі. Майнова нерівність може бути будь-якою, але на роботі всі співробітники повинні відчувати себе партнерами.

Доцільним є аналіз впливу соціально-психологічних методів менеджменту на різні елементи виробничого потенціалу, а саме трудовий потенціал. Дослідження показало, що використання даних методів позитивно вплине на наступні показники:

1. Коефіцієнт стабільності кадрів – характеризує рівень стабільності кадрових змін на підприємстві. Тобто персонал підприємства затримуватиметься на своїх робочих місцях і не відбуватиметься втрата досвіду, отриманого за час роботи на тих чи інших посадах. Зменшується відсоток нових співробітників і час їх входження в новий колектив.

2. Коефіцієнт плинності кадрів – характеризує відсоток тих працівників, кого звільнили з підприємства за певний період часу. Для покращення динаміки даного показника використовуються соціально-психологічні методи з метою створення позитивного клімату в середині підприємства. Для працівників важливо, щоб їх задовольняли як умови роботи, так і психологічний клімат у відділах, а також позитивні тенденції в спілкуванні з колегами/керівництвом. Це суттєво впливає на зменшення кількості працівників, які звільняються.

3. Коефіцієнт закріпленості являє собою співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за

відповідний період.

4. Коефіцієнт внутрішньої мобільності визначається як співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

5. Коефіцієнт загальної трудової мобільності розраховується як співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Адміністративні методи менеджменту

Адміністративні методи менеджменту – це способи прямого адміністративного впливу на підлеглих, які здійснюють керівні органи або окремі керівники в межах своїх повноважень для досягнення цілей. Дані методи спираються на авторитет влади та носять одноваріантний характер. Цей вплив здійснюється шляхом видачі обов'язкових для виконання наказів, розпоряджень, які примушують підлеглих виконувати завдання.

Формою адміністративного впливу є також різні положення, інструкції та інші службові документи, які визначають права та обов'язки службових осіб апарату управління.

До адміністративних (розпорядчих) методів належать:

– формування організаційних структур органів управління,
– затвердження адміністративних норм і нормативів,
– видання наказів і розпоряджень,
– підбір і розстановка кадрів,
– розробка положень, посадових інструкцій,
– контроль за їх виконанням.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації, на культуру трудової діяльності. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. Організаційно-адміністративні методи від інших методів відрізняються чіткою адресністю директив, обов'язковістю щодо виконання розпоряджень та вказівок, невиконання яких визначається як пряме порушення

виконавської дисципліни й тягне за собою дисциплінарні стягнення. По суті, організаційно-адміністративні методи - це методи примусу, які зберігають свою силу доти, поки праця не перетвориться на першу життєвонеобхідну потребу працівників.

Адміністративні методи управління можна умовно поділити на організаційні та оперативно-розпорядчі.

Організаційні методи стосуються в основному процесу формування і функціонування організаційної структури управління, і вирішують наступні завдання: підбір і розстановку кадрів; постановку завдань для кожного працівника; визначення їх функцій, прав і обов'язків; проведення інструктажів для працівників; планування та організацію їх виконання; погодження роботи в часі і просторі; налагодження контролю за виконанням.

Організаційні способи впливу реалізуються через документи тривалої дії та поділяються на:

– способи організаційного регламентування (через закони, положення, статути, укази тощо). Регламентування – це жорсткий тип організаційного впливу, який передбачає додержання конкретних показників законодавчих положень, статутів підприємств, правил внутрішнього розпорядку та інших регламентуючих документів. Регламентування як метод здійснення впливу має свої недоліки. Широке його застосування призводить до втручання в діяльність структурних підрозділів, бюрократизму та інших негативних явищ;

– способи організаційного нормування витрат сировини, енергії, інструменту, розмірів амортизації тощо. Нормування – менш жорсткий тип організаційного впливу. Його суть полягає в установленні норм та нормативів, які є орієнтирами для діяльності підприємства;

– способи організаційного інструктування через інструкції, правила, вимоги. Інструктування – найгнучкіший спосіб організаційного впливу, який передбачає роз'яснення, ознайомлення (з умовами роботи, завданнями й обов'язками працівників) та консультування щодо виконання тих чи інших дій.

– способи організаційного інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, телеграм, заяв.

За допомогою організаційних способів впливу формуються необхідні умови функціонування організації, завдяки їм організація

проєктується, створюється, орієнтується в просторі та часі, її діяльність нормується, регламентується і забезпечується необхідними інструкціями, які фіксують права персоналу, його структуру. Ці методи створюють межі для функціонування та розвитку організації.

За допомогою цих методів досягається ефективне функціонування керуючої і керованої систем та їх структурних елементів.

Оперативно-розпорядчі методи забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю і представлені у формі документів та директив, які містять інформацію про те що, кому і коли потрібно зробити.

Методи оперативно-розпорядчого впливу поділяють на методи оперативні (план, нарада, вказівки, зауваження) і розпорядчі (директиви, постанови, рішення, накази).

Розпорядчі способи впливу спрямовані формалізувати завдання, прийоми тощо, а також усувати недоліки та відхилення у ході виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

– проєкти наказів (їх формують директор, його заступники);

– проєкти розпоряджень (прерогатива начальників підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів;

– вказівки (застосовують усі менеджери), основним призначенням яких є виконання наказів і розпоряджень.

Оперативно-розпорядчі методи здійснюються не ізольовано, вони тісно переплітаються з іншими у різних керівників. Ці методи диференціюються в залежності від рівнів управління і реалізуються шляхом видачі наказів, розпоряджень та вказівок.

Основні види розпорядчих методів, через які здійснюється розпорядчий вплив: директиви, постанови, накази, розпорядження, резолюції, консультації, вказівки, постановка завдань, встановлення відповідальності, інструктаж підлеглих, координація робіт і контроль за їх виконанням, рішення оперативних нарад (протоколи).

Директива – це рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем та галузей. Директиви визначають загальну мету господарювання на тривалий період, яка потребує якісної зміни способів і методів роботи. Реалізація директив пов’язана з

прийняттям постанов, виданням наказів, розпоряджень для вирішення проміжних завдань.

Постанова – це прийнятий колегіальним органом управління (з'їздом, конференцією, колегією, комісією, правлінням) розпорядчого акту, який визначає шляхи вирішення важливих питань для всієї організації або її окремої підсистеми.

Наказ – це акт одноособового управління відповідно до принципу єдиноначальності, яким регулюється діяльність підприємств або закладів. Наказом визначається перелік конкретних шляхів вирішення певного завдання, строків, порядку, відповідальних осіб і форм контролю (накази по заробітній платі, накази про прийняття на роботу та звільнення з роботи, накази про покарання і заохочення). Видавати накази можуть тільки керівник підприємства або його заступник, для яких таке право передбачено статутами, положеннями або повноваженнями вищої організації.

Вони є обов'язковими для виконання у встановлений термін, навіть якщо це не влаштовує виконавця.

Розпорядчий акт має відповідати нормам адміністративного права, інакше юридично він може бути неправомірним. Заступники директора, начальники служб на підприємстві, керівники середніх і нижчих рівнів управління здійснюють керівний вплив через розпорядження. Розпорядження – це акт управління відносно різних питань оперативної діяльності підприємства та його структурних підрозділів, які входять у компетенцію відповідної особи чи органу управління.

Розпорядження можуть видавати заступники керівника і керівники підрозділів у межах наданих їм прав і повноважень, і з тих питань, які входять в коло їхніх безпосередніх обов'язків відповідно до положень про лінійні і функціональні ланки управління.

Розпорядження виражають вимоги до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру. Розпорядчий акт буде ефективним, якщо він розвиває ініціативу і самостійність у підлеглих.

Накази і розпорядження можуть бути усними або письмовими залежно від важливості завдань, умов діяльності та інших факторів. В управлінні широко застосовують резолюції.

Резолюція – це конкретна вказівка виконавцю щодо певних його дій, передбачених відповідним документом. Резолюцію накладає

керівник у лівому верхньому куті документа по діагоналі. Керівник або працівники апарату управління, вирішуючи різноманітні питання господарської чи іншої діяльності, не повинні покладатися лише на силу розпоряджень і наказів.

Важливим аспектом практики управління є ефективність використання розпорядчих методів менеджменту. Визначити її можна, порівнюючи те, що було передбачено наказами, постановами, розпорядженнями та іншими формами розпорядчого впливу, з результатами їх реалізації.

Важливою формою розпорядчого впливу є також усна вказівка, яку віддають своїм підлеглим керівники усіх рівнів управління при виконанні складних завдань. Її здебільшого використовують керівники низових рівнів управління (бригадири, майстри, начальники дільниць) і відноситься вона безпосередньо до підлеглого, вказуючи хто, де, коли і як повинен діяти. Вказівки носять повністю чи частково характер рекомендацій, використовуються для виконання наказів і розпоряджень.

Одним із компонентів розпорядження є встановлення відповідальності. Покладаючи відповідальність на працівника, керівник має точно сформулювати сутність дорученої йому справи, вказати, за що він відповідає і кому підпорядковується з цього питання.

Дисциплінарні способи впливу використовуються у конкретних ситуаціях. Вони реалізуються через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Позитивний вплив методів адміністративного управління полягає у наступному:

1. Зростання рівня регламентації управління: наявність добре пропрацьованого статуту організації з вільним доступом до нього працівників, чітких посадових інструкцій; правила внутрішнього трудового розпорядку; розвиток партнерських відносин адміністрації і профспілок через колективний договір.

2. Ефективні види розпорядчих впливів: чіткі накази, розпорядження, усні вказівки на всіх рівнях управління; застосування системи контролю виконання документів в організації

3. Баланс між адміністративними методами покарання і заохочення: скорочення плинності персоналу, аналіз причин звільнення; виняткове і рідкісне використання методів покарання співробітників; ефективне

застосування методів адміністративного заохочення співробітників за досягнуті результати; використання японського правила – упущення записуються, досягнення заохочуються.

Переваги адміністративних методів менеджменту: найбільш ефективні в простих ситуаціях; встановлюють сувору дисципліну; забезпечують виконання технології.

Негативний вплив методів адміністративного управління:

1. Неефективний організаційний вплив на персонал: типовий статут організації, що зберігається за «сімома замками»; прийняття формальних колективних договорів; конфронтація з профспілками; відсутність посадових інструкцій; користування застарілими положеннями про підрозділи.

2. Неефективні види розпорядчих впливів: суперечливі, розпливчасті накази і розпорядження без чітких заходів; відсутність системи контролю виконання документів в організації.

3. Дисбаланс між адміністративними методами покарання і заохочення: зростання плинності, відсутність аналізу причин звільнення; байдуже ставлення до звільнення співробітників, розправа з неугодними підлеглими; часте і не завжди обґрунтоване використання методів покарання; відсутність чітких правил покарання і заохочення.

4. Адміністративні методи менеджменту не сприяють творчому ставленню до праці; призводять до концентрації влади.

5. Обов'язкове оформлення рішень затягує час їх реалізації; не завжди позитивно оцінюються персоналом.

Найголовніший недолік адміністративних методів полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданої результативності, а не на її зростання, заохочують старанність, а не ініціативу.

Адміністративні методи активні, тому що на їх основі відбувається втручання в саму діяльність. По-іншому вони називаються методами владної мотивації. Ці методи орієнтовані або на прямий примус людей до певної поведінки, або на створення реальної можливості такого примусу.

Умовою застосування цих методів є переважання однозначних способів вирішення поставлених завдань, необхідність дотримання жорсткої дисципліни.

Таким чином, адміністративні методи менеджменту відіграють

потрійну роль:

– по-перше, вони мають свої власні способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану (закони Верховної Ради України, постанови Кабінету міністрів України, укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та ін.);

– по-друге, адміністративні методи узаконюють вплив інших методів менеджменту, забезпечуючи їм правове оформлення. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту, які створені керуючою системою, зможуть впливати на керовану систему тільки тоді, коли вони будуть юридично узаконені у конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або у формі усного розпорядження чи вказівки;

– по-третє, адміністративні методи є ефективним засобом оптимізації управлінських рішень, надаючи їм юридичної сили, тобто узаконюючи прийняті до виконання управлінські рішення.

Запитання для самоконтролю

1. Що Ви розумієте під науковим дослідженням?

2. На яких рівнях проводяться наукові дослідження?

3. Назвіть основні рівні науково-дослідної роботи.

4. Які категорії методів дослідження відносяться до теоретичних?

5. Назвіть категорії, що відносяться до емпіричних методів дослідження.

6. Як пов’язані між собою функції та методи менеджменту?

7. Яке місце посідають методи менеджменту у процесі менеджменту?

8. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?

9. Які методи менеджменту відносяться до методів прямого впливу?

10. Які ви знаєте різновиди економічних методів менеджменту?

11. Яку роль відіграють технологічні методи менеджменту?

12. Яке призначення соціально-психологічних методів менеджменту?

13. У чому полягає сутність адміністративних методів менеджменту?

Тема 1.4. Моделі та методи прийняття управлінських рішень

Сутнісна характеристика управлінських рішень

Життя будь-якої людини складається з постійного пошуку відповіді на безліч питань. Кожного дня виникають ситуації, які вимагають прийняття рішень. В особистому житті кожна людина приймає рішення, які стосуються вибору освіти та майбутньої професії, створення сім'ї, виховання дітей, організації відпочинку, розподілу сімейного бюджету тощо. Аналогічно людина готує і приймає різні рішення в рамках своєї трудової діяльності. Така діяльність характеризує працю управлінця, який як особисто приймає рішення, так і організовує роботу співробітників з підготовки та реалізації тих чи інших рішень. Менеджер вибирає напрямок дій не тільки для себе, але і для організації та інших працівників, а успіх підприємства значною мірою залежить від того, наскільки раціональним є прийняте управлінське рішення.

Проблема прийняття рішень є однією з ключових в сучасному менеджменті, оскільки головним моментом процесу управління – є акт прийняття рішення. Поняття «прийняття рішення» трактують у вузькому і широкому сенсі. У вузькому сенсі – це заключний акт діяльності з виявлення проблеми та аналізу різних варіантів її вирішення, спрямований на вибір і затвердження кращого варіанту рішення. Також рішення можна трактувати як результату вибору, тоді воно являє собою розпорядження до дії. У широкому сенсі прийняття рішення – це процес, здійснюваний в кілька етапів в певному часовому проміжку.

Акт прийняття рішення присутній у всіх процесах управління, які мають певні особливості. Процес управління – це послідовність функцій. Планування являє собою не що інше, як безперервний процес пошуку і прийняття рішень щодо вибору цілей, завдань і засобів досягнення цілей. Функція організації передбачає прийняття рішень, спрямованих на раціональний розподіл робіт і подальше об'єднання їх в єдиний комплекс таким чином, щоб спільна діяльність людей забезпечувала виконання завдань і досягнення поставлених цілей. Мотивований персонал зацікавлений в реалізації

запланованих рішень. Функція контролю здійснюється шляхом віддачі команд (розпоряджень), які сприяють приведенню фактичного стану об'єкта до запланованого.

Таким чином, формування і прийняття рішень – це основний процес, який об'єднує організацію в єдине ціле, а рішення є продуктом системи управління і його основний інструмент. Рішення породжують керуючу інформацію, яка доводиться до виконавців у формі завдань, планів, нормативів, команд і служить для них імпульсом до цілеспрямованим і скоординованим діям.

Отже, під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки та вибору.

Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Головною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.

Управлінські рішення завжди є результатом будь-якої управлінської діяльності і займають провідне місце в менеджменті (див. рис. 1.7).

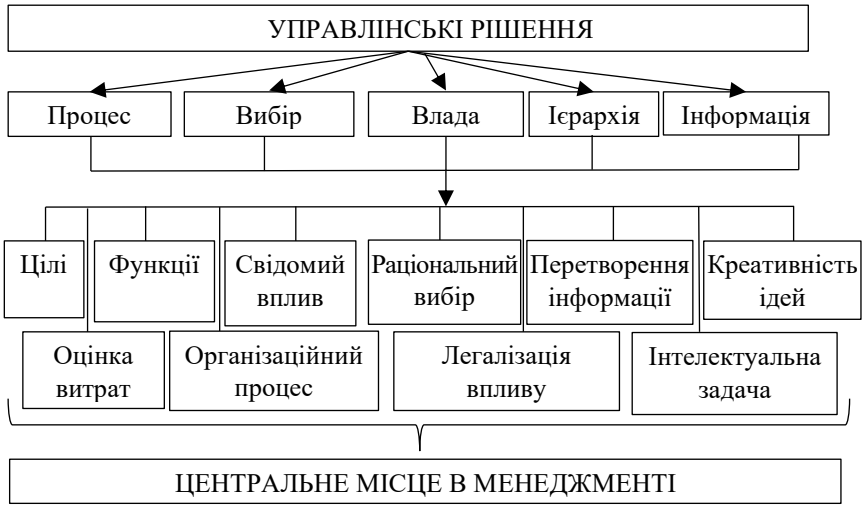


Рис. 1.7. Місце управлінських рішень в менеджменті

Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління,

між якими існує певний зв'язок.

Управлінське рішення приймається не будь-яким працівником, а тільки суб'єктом управління: керівником організації або структурного підрозділу чи колегіальним органом (спостережною радою, правлінням, дирекцією тощо).

Управлінське рішення характеризують такі ознаки:

– цілі (суб'єкт управління приймає рішення, виходячи не з власних потреб, а з метою розв'язання проблем конкретної організації);

– наслідки (рішення, що приймаються менеджером високого рангу, можуть суттєво впливати на стан об'єкта управління);

– поділ праці (в організації існує певний поділ праці: одні працівники зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, інші – реалізацією прийнятих рішень);

– професіоналізм (для прийняття рішень в організації менеджер має володіти відповідними знаннями, навичками, мати певний досвід роботи).

Класифікація управлінських рішень

Прийняття великої кількості нових управлінських рішень потребує їх чіткої диференціації. Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення підходів до їх розробки, реалізації й оцінки. Управлінські рішення відрізняються великим різноманіттям і можуть класифікуватися за багатьма ознаками (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4. Класифікація управлінських рішень

№ з/п	Ознака класифікації	Види управлінських рішень
1	2	3
1	За сферою дії:	1) технічні (приймаються з приводу об'єктивних факторів діяльності – використання устаткування, технологій тощо); 2) економічні (пов'язані з витратами підприємства й зумовлені ними); 3) соціальні (приймаються стосовно умов праці персоналу, її оплати, пільг, гарантій)
2	За суб'єктом прийняття:	1) одноосібні (приймаються однією особою); 2) колегіальні (готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів); 3) колективні (приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників)

Продовження табл. 1.4

1	2	3
3	За особливістю розв'язуваних завдань:	1) програмовані (передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки 2) часу, ухвалюються за типових ситуацій); 3) непрограмовані (приймаються у неструктурованих, невизначених ситуаціях за нестачі повної інформації і трапляються зрідка)
4	За типом застосовуваних критеріїв і часу (швидкості) вирішення завдань	1) автоматичні (прийняті миттєво: питання-відповідь); 2) бліц-рішення (прийняті за кілька хвилин); 3) експрес-рішення (приймаються протягом кількох годин); 4) лонгіровані (розробляються впродовж тижнів і місяців)
5	За рівнем прийняття:	1) рішення на вищому рівні управління (мають загальний характер, стосуються всієї організації і є компетенцією керівника вищого рівня управління); 2) рішення на середньому рівні управління (приймаються керівниками середнього рівня управління у межах делегованих їм повноважень); 3) рішення на низовому рівні управління (мають регулюючу спрямованість і приймаються на низовому рівні управління)
6	За терміном дії:	1) стратегічні (розробляються на термін 5-10 років з охопленням ключових елементів підприємства); 2) тактичні (розробляються на 1-3 роки з охопленням частини ключових елементів підприємства); 3) оперативні (короткострокові рішення, які розробляються в разі виникнення ситуацій, що заважають реалізації тактичних рішень)
7	За масштабністю охоплення:	1)загальні (стосуються всієї організації); 2)часткові (спрямовані на регулювання певного процесу в конкретній ситуації та стосуються конкретних підрозділів)

Продовження табл. 1.4

1	2	3
8	За ступенем складності:	1) складні (мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи непередбачуваних проблем); 2) середньої складності (вимагають комплексного розгляду); 3) прості (не вимагають великих зусиль для їх прийняття)
9	За ступенем новизни:	1) інноваційні (приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства); 2) стандартні (приймаються на основі вивчення і порівняння наявного досвіду й подібних ситуацій)
10	За прогнозованою ефективністю:	1) ординарні (рішення, за яких ефективність витрат ресурсів на одиницю отриманого результату відповідає нормам і нормативам, прийнятим для даної галузі, напряму діяльності); 2) синергічні (рішення, за яких ефективність витрат ресурсів на одиницю здобутого ефекту різко зростає (ефект має яскраво виражений характер непропорційного зростання)); 3) асинергічні (рішення, які призводять до непропорційного зниження ефективності системи/операції)
11	За рівнем централізації:	1) централізовані (приймаються важливі управлінські рішення у єдиному центрі, тобто на вищому рівні управління); 2) децентралізовані (передбачають вироблення узгодженого на всіх рівнях управління рішення, спонукають до генерування нових ідей)
12	За способом прийняття:	1) консультативні (припускають, що особа, котра його приймає остаточно, радиться з підлеглими, а потім, з урахуванням висловлених рекомендацій, робить власний вибір);

Продовження табл. 1.4

1	2	3
		2) спільні (приймаються в результаті взаємної згоди всіх учасників на основі консенсусу); 3) парламентські (приймаються в результаті взаємної згоди більшості осіб, які беруть участь у розробці рішення)
13	З погляду принципового підходу до варіантності:	1) безальтернативні (приймаються в тому випадку, якщо все зрозуміло, та є тільки один вихід (характерно для нескладних стандартних ситуацій)); 2) бінарні (мають на увазі альтернативу); 3) багатоваріантні (припускають можливість вибору з досить великої кількості способів дії); 4) інноваційні (приймаються на основі штучного комбінування окремих найбільш придатних і несуперечних один одному характеристик тих рішень, що були в цілому відхилені під час їх розробки)
14	За характером розробки та реалізації	1) урівноважені (приймають люди, які уважно і критично відносяться до своїх дій, висунутим гіпотезам і їх перевірці); 2) імпульсивні (рішення приймаються управлінцями, які легко генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як слід перевірити, уточнити і оцінити); 3) інертні (рішення, які приймаються у результаті обережного пошуку і в яких переважають контрольні і уточнюючі дії над генеруванням ідей); 4) ризиковані (рішення приймаються без обгрунтування дій керівником, який впевнений в своїх силах); 5) обережні (рішення характеризуються ретельністю оцінки керівником всіх варіантів, критичним підходом до справи, великою кількістю узгоджень)
15	За методами обробки інформації:	1) алгоритмічні (рішення припускають сувору формалізацію виконання процедур і операцій на основі правил, алгоритмів, формул, статистичних даних); 2) евристичні (рішення припускають обробку і оцінку інформації виходячи з інтуїції, узагальнень, уявлень, досвіду, асоціацій)

Продовження табл. 1.4

1	2	3
16	За сферою впливу:	1) локальні (рішення, які позначаються на якомусь одному підрозділі організації або декількох); 2) глобальні (рішення, які впливають на роботу організації в цілому)
17	За способом фіксації:	1) письмові (рішення, як керівники надають для правової експертизи і надалі для виконання); 2) усні (рішення, які теж мають правову силу, і їх можна оскаржити в суді, якщо є хоча б дві людини, що чули ці рішення)
18	За ступенем повноти і достовірності інформації, якою володіє менеджер:	1) детерміновані (рішення, які приймаються при наявності повної достовірної інформації щодо розв'язуваної проблеми); 2) імовірнісні (рішення, які приймаються в умовах невизначеності і ризику)
19	За тривалістю періоду реалізації:	1) довгострокові (понад 5 років, прогнозні, зумовлені баченням майбутнього, що випливає з умов і потреб сьогодення); 2) середньострокові (від одного року до 5-ти, відбиваються в обов'язкових для виконання планах і програмах, згідно з якими здійснюються конкретні практичні заходи); 3) короткострокові (до одного року, відображаються, як правило, в усних чи письмових наказах, розпорядженнях; приймаються без попередньої підготовки)
20	За характером прийняття:	1) вибіркові (стосуються одного чи кількох близьких аспектів розглянутої проблеми); 2) систематичні (охоплюють проблему в цілому, в усьому її різноманітті та взаємозв'язках)

Школи прийняття управлінських рішень

Основні положення з теорії прийняття рішень породжені практикою прийняття управлінських рішень на різних управління.

Вирізняють три ранні підходи до менеджменту: класичний,

поведінковий та кількісний.

Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

– школу наукового управління;

– адміністративну школу (класичну теорію організації).

Наукове управління найтісніше пов'язані з роботами Ф.Тейлора, Френка та Ліліан Гілбрет, Г. Форда, Г. Гантта.

Засновники школи наукового управління вважали, що використовуючи спостереження, виміри, логіку і аналіз можна удосконалити багато операцій ручної праці, домагаючись їх більш ефективного виконання. Першою фазою методології наукового управління був аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів.

Наукове управління не нехтувало людським фактором. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавити працівників у збільшенні продуктивності і обсягу виробництва.

Ключовим елементом в даному підході було те, що люди, які виробляли більше – винагороджувалися більше. Автори робіт з наукового управління також визнавали важливість відбору людей, які фізично та інтелектуально відповідали виконуваній ними роботі, вони також підкреслювали велике значення навчання. Тейлор і його сучасники фактично визнавали, що робота з управління – це певна спеціальність, і що організація в цілому виграє, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона робить успішніше всього. Цей підхід різко контрастував зі старою системою, при якій робочі самостійно планували свою роботу.

Класична модель прийняття управлінських рішень базується на економічних перевагах і тому управлінське рішення повинно відповідати економічним інтересам об'єкта управління. В основу класичної моделі закладено наступні припущення:

– особа, яка приймає рішення намагається досягти відомих та узгоджених цілей, а проблеми визначені і чітко сформульовані;

– працівник, відповідальний за вибір оптимального варіанту, прагне визначеності, отримання усієї необхідної інформації, перераховує усі припустимі варіанти та їх можливі наслідки;

– критерії оцінки альтернатив відомі і особа, яка приймає рішення, обирає варіант, що приносить найбільшу економічну вигоду

для господарюючого суб'єкта;

– особа, яка приймає рішення діє раціонально і логічно підходить до оцінки варіантів, визначення пріоритетів, а її вибір найкращим чином відповідає досягненню цілей.

Адміністративна школа (класична теорія організації) опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард) намагалися вирізнити загальні характеристики та закономірності управління організацією загалом.

Метою їх досліджень було визначення універсальних принципів управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Здобутки адміністративної школи:

– детальне дослідження основних функцій управління;

– опрацювання принципів побудови структури організації та управління працівниками.

Недоліки адміністративної школи:

– помилковість пошуків універсальних принципів управління;

– ігнорування соціальних аспектів управління.

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактору в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

Поведінкові (неокласичні) теорії (підходи) менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорії, тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту».

Поведінковий підхід до менеджменту включають в себе дві школи:

1. Школа людських відносин. Представники цієї школи досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації. Їх зусилля були зосереджені у сфері поведінки індивідуума в організації, на його мотивації.

2. Школа організаційної поведінки. Її представники концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

В загальних рисах основна мета обох шкіл полягає у підвищенні

ефективності організації шляхом підвищення ефективності використання її людських ресурсів.

Кількісний підхід (школа науки управління), з теоретичної точки зору, розглядає управління як систему математичних моделей та процесів. В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних цілей та взаємозв'язків.

Інтереси представників кількісної школи майже повністю пов'язані із застосуванням математики в управлінні.

Основний внесок цієї школи в теорію управління – спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей.

Загальним для усіх ранніх теорій менеджменту було те, що вони пропонували кожна свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються інтегрованими підходами до управління (процесний, системний, ситуаційний).

1. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності. Кожна функція управління, в свою чергу, складається із взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій. Об'єктом досліджень процесного підходу є безперервний процес виконання взаємопов'язаних функцій управління організацією.

2. Системний підхід розглядає організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків із її зовнішнім середовищем. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління. Об'єктом досліджень системного підходу є елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

3. Ситуаційний підхід визнає: незважаючи на те, що загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які

використовує керівник повинні змінюватися залежно від ситуації. Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають найбільш значущі елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

В науковій літературі достатньо широко розкриті різні підходи до вибору процесу прийняття управлінських рішень, що базуються на різних школах управління. Найбільш відомими з них є: американська, німецька, японська та російська школи.

Американська школа ухвалення управлінських рішень. У процесі раціонального вирішення проблем особа, приймає рішення, піклується не стільки про саме рішення, скільки про все, що пов'язане з ним і виходить з нього. При цьому кількість етапів у процесі ухвалення рішень визначається самою проблемою.

1. Діагноз проблеми. Це перший етап на шляху вирішення проблеми, на якому усвідомлюються і встановлюються причини (симптоми) ускладнень або наявні можливості. Наприклад, можуть бути наступні симптоми « хвороби» організації: низькі прибуток, збут, надмірні витрати виробництва товарів (надання послуг) і т. ін. Установлення симптомів допомагає позначити проблему в загальному вигляді. Для виявлення причин її виникнення фірма збирає і аналізує інформацію (зовнішню і внутрішню). Для оптимізації робіт і засобів на цьому етапі особи, що приймають рішення, прагнуть не допускати надлишку інформації і збирають лише релевантну (відповідну стану).

2. Формулювання обмежень і критеріїв ухвалення рішень. На цьому етапі визначають діапазон, інтервал, у межах якого надалі приймається управлінське рішення. Обмеження пов'язані з наявністю ресурсів, гострою конкуренцією і тому подібне і варіюють залежно від ситуації і конкретних менеджерів. У доповнення до ідентифікації обмежень визначають стандарти, які дають можливість оцінювати альтернативні варіанти вибору (критерії ухвалення рішень).

3. Визначення альтернатив. На даному етапі відбирають альтернативи вирішення проблем, найбільш бажані з тих, що є.

4. Оцінка альтернатив. При виборі альтернатив необхідно їх оцінити, визначити переваги, недоліки і вірогідність реалізації кожної альтернативи.

5. Вибір альтернативи. При правильному визначенні, детальному

аналізі кожної альтернативи досить легко вибрати найбільш раціональну з них. Практика американських менеджерів показує, що прийняти оптимальне рішення при дефіциті часу дуже важко, і керівники обмежуються «задовільним» рішенням. Вони враховують, що на процес ухвалення рішень впливають:

- їх особисті оцінки;
- рівень ризиків;
- час і оточення, що змінюються;
- можливості негативних наслідків;
- взаємозалежність рішень на різних рівнях ієрархії.

Німецька школа ухвалення управлінських рішень. Процес ухвалення рішення розглядається як складова частина процесів планування і контролю. У ідеальному випадку включає такі етапи.

1. Постановка проблеми (ідентифікація). На цьому етапі вивчають і формулюють проблему, сприймають неблагополучні симптоми; вивчають положення справ і цілей, конкретизують останні; формулюють критерії рішень, з'ясовують умови кордонів і обмежень; організовують процес прийняття управлінських рішень.

2. Пошук (добування) інформації. Визначають можливості рішення проблеми, співставляють вірогідні дії, здійснюють попередній вибір.

3. Оцінка (оцінка можливостей дій впливу на мету). Визначають передумови для реалізації, прогнозують і класифікують результати, аналізують ризик.

4. Ухвалення рішення (встановлення альтернативи дій, які слід реалізувати). Визначають кращий варіант (акт вибору) і розглядають усі аспекти його реалізації (акт рішення), здійснюють операційний аналіз плану (встановлення термінів, фінансування).

Критерії ухвалення рішення:

- корисність рішення, зокрема досяжне поліпшення результатів;
- фінансовий аспект рішення, особливо в рамках його використання (сума економії засобів на персоналі, матеріальні та службові витрати);
- задовільність рішень, що приймаються;
- кількість і якість рішень;
- час процесу використання рішення.

В японській школі управління розроблений власний методичний

підхід та стандарти щодо оцінки управлінського рішення. Варто зазначити, що їх філософія суттєво відрізняється від надбання сучасної теорії прийняття рішень. Так, прийняття вдалих управлінських рішень передбачає здатність точно оцінювати ситуацію. При цьому особиста вигода, слава або багатство ніколи не повинні впливати на прийняття рішення. Швидше всього, мудре рішення залежить від відкритого, неупередженого бачення, яке не підпадає під вплив упереджень та дозволяє об'єктивно оцінити ситуацію з точки зору відповідності більш важливим цілям. Рішення не приймається в вакуумі – на кожному етапі передбачається вплив багатьох людей та думка кожного є важливою. Необхідно вивчити багато різних точок зору, що не дозволить стати занадто догматичними при прийнятті управлінських рішень. Необхідно вислуховувати людей, цінити їх чесноти, але при цьому визначати, коли їх наміри стають недоречними. Таким чином, менеджер має вивчити та вирішити, який із можливих варіантів кращий, або зібрати найкращі ідеї зі всіх планів. Тільки так він зможе прийняти рішення, яким будуть слідувати його підлеглі. Бізнес буде успішним тільки тоді, коли менеджер зможе використати всі мудрі поради своїх підлеглих. В Японії прийняття управлінського рішення на основі консенсусу – є загальним правилом. Отже, основною відмінністю від світових шкіл менеджменту японської філософії, в частині прийняття управлінських рішень, є слідування колективному способу пошуку альтернативного варіанту прийняття управлінського рішення. Основоположним фактором для підприємства стає якість здібностей менеджера, який вносить свій вклад в межах своїх здібностей та компетентностей в реалізацію загальних цілей.

Російська школа прийняття управлінських рішень є дещо схожою на американську та європейську, та передбачає індивідуальний характер прийняття управлінських рішень Схема ухвалення рішення передбачає, що процес є прямоточним рухом від одного етапу до іншого. А саме:

перша стадія – визнання необхідності рішення (сприйняття та визнання проблеми, інтерпретація і формулювання проблеми, визначення критеріїв успішного вирішення);

друга стадія – вироблення рішення (розробка альтернатив, оцінка альтернатив та вибір);

третя стадія – виконання рішення (організація виконання рішення, аналіз і контроль виконання рішення, зворотній зв'язок та коректування).

Таким чином, особливістю російської моделі прийняття управлінських рішень є наголошення на індивідуального впливу, особи яка приймає рішення.

Процес прийняття управлінських рішень

Розглядаючи процес прийняття рішень як послідовність двох взаємопов'язаних, але в той же час самостійних стадій – розробки рішення і його реалізації – необхідно відзначити відповідно до цього дві модифікації управлінського рішення: теоретично знайденого і практично реалізованого.

По відношенню до першого слід застосовувати поняття «якість», а до другого – ефективність.

Якість управлінського рішення – це ступінь відповідності параметрів обраної альтернативи вирішення певної системі характеристик, яка задовольнить його розробників і споживачів і забезпечує можливість ефективної реалізації. До числа таких характеристик слід віднести:

1) наукову обґрунтованість;
2) своєчасність;
3) несуперечливість;
4) адаптивність;
5) реальність.

Наукова обґрунтованість рішення визначається закономірностями функціонування і розвитку об'єкта управління, а також тенденціями розвитку економіки і суспільства в цілому. Іншим найважливішим чинником, який обумовлює наукову обґрунтованість управлінського рішення, є компетентність особи, яка приймає рішення (ОПР). Менеджер може бути компетентним і в змозі прийняти високоякісне рішення, а також реалізувати його ефективно лише в тому випадку, якщо він володіє спеціальними знаннями в тій області діяльності, якою керує. Рішення буде компетентним, якщо в ньому досить повно відображені цілі і завдання управління конкретним об'єктом в поєднанні зі знанням природи і специфіки цього об'єкта, а також тенденцій його розвитку у взаємодії з навколишнім середовищем. Крім того, знання справи, конкретного

об'єкта і розв'язуваної проблеми повинно доповнюватися знанням менеджменту і, зокрема, теорії прийняття рішень.

Обґрунтованим може бути лише те рішення, яке прийняте на основі достовірної, систематизованої інформації, що досягається використанням наукових методів розробки та оптимізації рішень.

Таким чином, наукова обґрунтованість рішення забезпечується наступними основними факторами:

– урахуванням вимог об'єктивних економічних законів і закономірностей;

– знанням і використанням тенденцій розвитку об'єкта управління;

– наявністю повної, достовірної та науково обробленої інформації;

– наявністю спеціальних знань, освіти і кваліфікації у ОПР;

– знаннями і застосуванням ОПР основних рекомендацій менеджменту і теорії прийняття рішень.

Наукова обґрунтованість управлінського рішення вимагає універсальності знань ОПР, що пов'язано з наростаючою складністю і все більш комплексним характером розв'язуваних проблем та наслідків прийнятих рішень. Очевидно, що задоволення цієї вимоги призводить до все більш широкого поширення колегіальних форм прийняття рішень.

Несуперечність. Єдність управління сучасними складними організаціями, здійснюваного глибоко спеціалізованим апаратом, не може досягатися інакше, ніж послідовністю взаємодоповнюючих, несуперечливих рішень, що носять, організуючий, мотивуючий, контролюючий і регулюючий характер. Те, чим насправді керуються виконавці, зазвичай є їх узагальнене уявлення про рішення, завдання, інструкції і нормативи, доведених до них різними органами управління і менеджерами і в різний час. Становище ускладнюється тим, що прогнозні сценарії розвитку об'єкта управління, як правило, відсутні, і апарат управління реагує тільки на поточні проблеми. Крім того, кожен менеджер, приймаючи рішення, переслідує і свої власні цілі та інтереси, що вимагає оцінки кожного з розроблюваних рішень з позиції інтересів організації в цілому. Все це свідчить про величезну важливість несуперечності і узгодженості управлінських рішень. При цьому слід розрізняти внутрішню несуперечливість рішення, під

якою розуміється відповідність цілей і засобів їх досягнення, а також відповідність складності вирішуваної проблеми і методів розробки рішення, і несуперечливість зовнішню – спадкоємність рішень, їх відповідність стратегії, цілям організації і раніше прийнятим рішенням (дії, необхідні для реалізації одного рішення, не повинні заважати виконанню інших). Поєднання цих двох умов і забезпечує узгодженість і несуперечливість управлінського рішення.

Своєчасність. Якість вирішення багатьох проблем дуже часто визначається його своєчасністю. Навіть оптимальне рішення, розраховане на отримання найбільшого економічного ефекту, може виявитися марним, якщо буде прийнято пізно. Більш того, воно може навіть принести певний збиток. Таким чином, фактор часу має суттєвий вплив на зміст управлінського рішення.

Якщо необхідність обґрунтованості і несуперечливості рішення збільшує час, що витрачається на його розробку, то вимога своєчасності, оперативності, навпаки, істотно обмежує цей період.

Адаптивність. Фактор часу, що істотно впливає на процес прийняття рішень, диктує необхідність виконання ще однієї умови, що визначає якість управлінського рішення, – адаптивності. Не слід забувати, що рішення завжди має тимчасовий характер. Термін його ефективної дії може бути прийнятий рівним періоду відносної стабільності проблемної ситуації, на вирішення якої він спрямований, і за межами цього періоду рішення може перетворитися на свою протилежність – не сприяти вирішенню проблеми, а загострювати її . У зв'язку з цим остаточне вирішення проблеми «раз і назавжди» не представляється можливими. Якість обраної альтернативи слід оцінювати з урахуванням того, що через деякий час, можливо, доведеться коригувати чинне або приймати нове рішення. Управляти потрібно так, щоб залишалася певна свобода вибору рішень в майбутньому, коли ситуація зміниться і буде розроблятися нове рішення. Тим часом недолік багатьох рішень в тому і полягає, що вони не враховують необхідності подібної адаптації і носять надмірно «жорсткий» характер.

Реальність. Рішення має розроблятися і прийматися з урахуванням об'єктивних можливостей організації, її потенціалу. Іншими словами, матеріальні можливості, ресурси організації повинні бути достатні для ефективної реалізації обраної

альтернативи.

Отже, управлінське рішення може вважатися якісним, якщо воно відповідає всім перерахованим вище вимогам. Мова йде саме про систему умов, оскільки недотримання хоча б одного з них призводить до дефектів якості рішення і, отже, до втрати ефективності, труднощів або навіть неможливості його реалізації.

Ефективним є рішення, що приводить до потрібних і дієвих результатів. Тому ефективність управлінського рішення визначається як ресурсна результативність, що отримується в результаті розробки, прийняття та реалізації рішення на підприємстві. Вона визначається досягненням поставлених цілей.

На ефективність управлінських рішень впливає низка чинників, серед яких основними є наступні:

– людський фактор (необхідний рівень кваліфікації, знань і досвіду особи, що приймає рішення, її організаторські здібності, дисциплінованість, творча активність; внутрішня культура, правова й екологічна культура, свобода особи; індивідуально-особистісні характеристики; загальний морально-психологічний клімат в організації, ступінь розуміння рішень, що обумовлює відповідне відношення до справи; очікувана винагорода у випадку успіху, чи навпаки, острах можливого покарання при невдачі);

– інформаційний фактор (рівень забезпечення інформацією);

– організаційний фактор (здатність підприємства вчасно реагувати на події та пристосуватися до них, а саме: своєчасність виявлення проблеми і наявність необхідного запасу часу для виходу з наявної ситуації; стабільність, надійність функціонування підприємств, його стійкість по відношенню різного роду перешкод);

– матеріальний фактор (наявність необхідних ресурсів та можливість вільного маневрування ними).

Дослідження процесу формування і прийняття рішень шляхом поділу його на елементарні операції показало, що він являє собою ряд послідовних етапів або дій, в результаті здійснення яких виробляється ефективне рішення.

Процес управління складається з циклічно повторюється в часі послідовності видів управлінської діяльності, які отримали назву функцій управління. Кожна з цих функцій в свою чергу представлена сукупністю більш конкретних функцій, при виконанні яких

приймаються певні рішення (рис. 1.8).

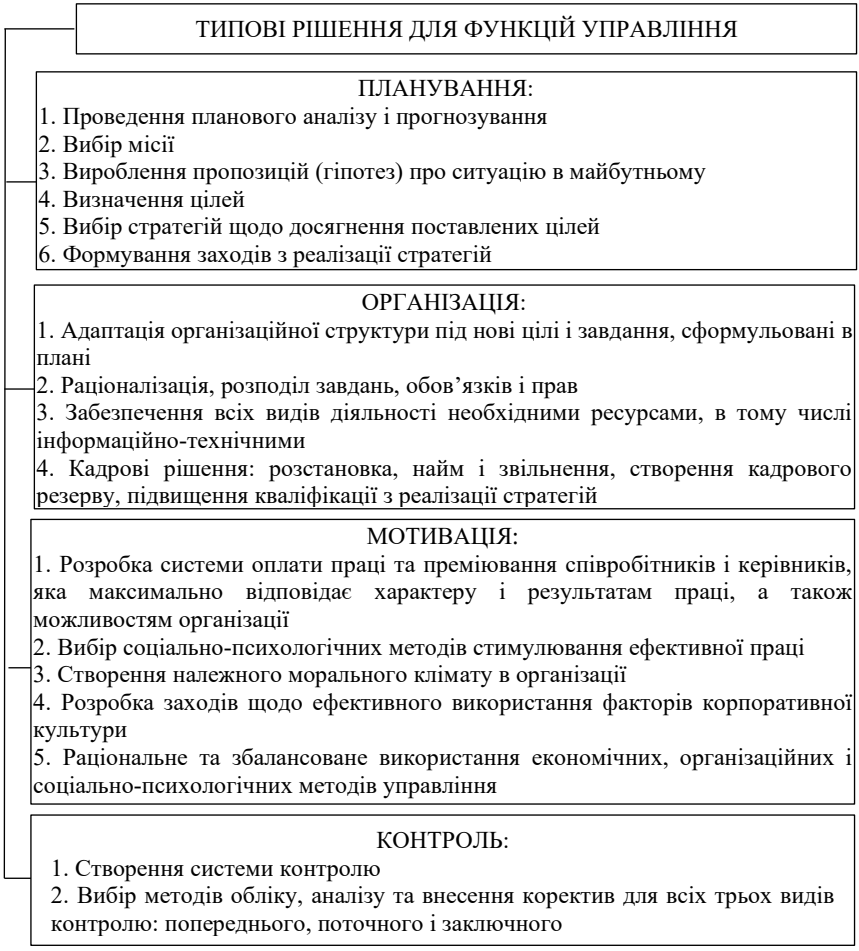


Рис. 1.8. Типові рішення характерні для функцій управління

У кожній організації здійснюється розробка рішень. Практика їх розробки і прийняття має свої особливості, які визначаються характером і специфікою діяльності підприємства, організаційною структурою, діючою системою комунікацій, внутрішньою культурою. Однак будь-який процес прийняття рішення передбачає

наявність наступних елементів:

1) ОПР, тобто того, кому належить його прийняти і вирішити проблему; це може бути індивідуум, великий чи малий колектив людей;

2) керованих змінних ситуації, якими може керувати ОПР; ці змінні можуть бути як кількісними, так і якісними;

3) некерованих змінних ситуації, якими не може управляти ОПР, але які спільно з керованими змінними можуть впливати на результат вибору. Ці змінні також можуть бути кількісними або якісними. У сукупності з керованими змінними вони утворюють зовнішнє середовище проблеми.;

4) внутрішніх і зовнішніх обмежень можливих значень керованих і некерованих змінних;

5) не менше двох можливих ліній поведінки і можливих результатів вибору; в іншому випадку проблеми вибору не виникає, так як його немає.

Весь процес вироблення рішень відбувається за допомогою управлінських операцій, які можна об'єднати в певні цільові комплекси. Комплекси і складові їх операції виконуються в певній послідовності (див. рис. 1.9).

На першому етапі стандартного процесу прийняття рішення відбувається аналіз ситуації, що виникла і виявляється проблема. Будь-який процес прийняття рішення повинен починатися з аналізу необхідності прийняття даного рішення. Відбувається збір і накопичення первинної інформації про об'єкт управління і про ситуації, що склалася. Всебічно аналізується причина виникнення даної ситуації, підрозділи та особи, які мають до неї відношення. Аналогом ситуації може виявитися досвід інших організацій, працівників різних підрозділів своєї організації. Всі попередні і подальші рішення утворюють ланцюг рішень, і важливо знайти місце вирішення даної проблеми в цьому ланцюзі.

На другому етапі відбувається формулювання проблеми та постановка цілей. Після виявлення конкретної ситуації і визначення потреби в прийнятті управлінського рішення необхідно поставити діагноз проблеми, бажано повний і правильний. Про проблему можна впізнати по тому, що не сталося те, що мало статися. Вирішуючи проблему, що з'явилася таким чином, згладжують відхилення від

норми. Як проблему можна розглядати і потенційну можливість. Корисно пошукати аналогічні проблеми і переконатися, що розглянута проблема – це дійсно проблема, а не симптом чого-небудь більш серйозного.

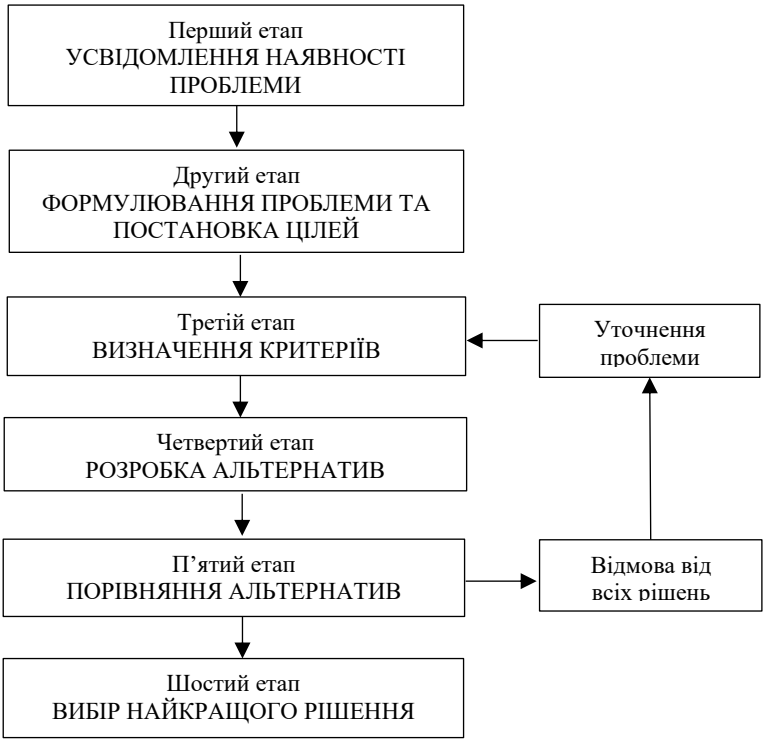


Рис. 1.9. Стандартний процес прийняття рішень

Визначити проблему в повній мірі часто важко, оскільки всі частини організації взаємопов'язані, а у великій організації можуть бути сотні таких взаємозалежностей, тому правильно визначити проблему – значить наполовину вирішити її. Діагностування складної проблеми починається зі встановлення симптомів ускладнень або усвідомлення наявних можливостей.

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати і проаналізувати внутрішню і зовнішню (щодо організації) інформацію. Інформацію можна зібрати формальними методами

(аналіз звітів, ринку тощо) і неформально, розмовляючи з приводу ситуації, що склалася і роблячи особисті спостереження. Слід пам'ятати:

1) збільшення інформації не обов'язково підвищує якість рішення;

2) інформація , яка не стосується справи створює перешкоди для керівника;

3) існує ризик свідомого спотворення інформації в інтересах третіх осіб.

Рішення зазвичай пов'язане з необхідністю зробити вибір, і усвідомлення цього задає ОПР напрямок в пошуку альтернатив з досягнення кінцевих результатів і виключає альтернативи, що знаходяться поза межами поставленої мети. Визначення цілей, їх декомпозиція і формування підцілей дозволяють уточнити на початку сформульовану проблему. Правильність постановки мети рішення підтверджується його зв'язком з ситуацією, яку треба розглянути, а також з попередніми рішеннями.

Третій етап пов'язаний із визначенням критеріїв прийняття рішення. Про рішення судять, перш за все, за отриманими результатами. З розгляду результатів слід почати процес вибору. Критерії визначають, які чинники слід враховувати, здійснюючи вибір. Набір критеріїв використовується як основа для порівняння варіантів рішення, однак вони мають різне значення. Щоб прийняти ефективне рішення, слід розділити критерії на жорсткі обмеження й бажані характеристики, без яких можна було б і обійтися.

Критерії, віднесені до категорії бажаних, можливо проранжувати. Розташувати бажані критерії в порядку пріоритетності, можна, коли настане момент вибору, здійснивши його на користь важливіших критеріїв.

Четвертий етап – розробка альтернатив. Комплекс дій з підготовки варіантів рішення включає, перш за все, розробку моделі та її аналіз. При цьому з'ясовується, чи немає готових моделей, які застосовувалися раніше в подібних або аналогічних ситуаціях.

Модель – це відображення досліджуваного процесу в спрощеному вигляді. Залежно від характеру проблеми модель може бути простою (елементарною) або складною. Прості моделі в залежності від ступеня формалізації можуть бути частково або повністю

програмованими.

На даному етапі необхідно забезпечити формування всіх можливих рішень, що дозволить в подальшому вибрати оптимальний варіант. Для повноти охоплення можливих рішень розробку варіантів доцільно вести за принципом декомпозиції або використовувати будь-який інший метод, що дозволяє гарантувати повноту розглянутих варіантів. У разі стандартних рішень цей крок для керівника не представляє труднощі, так як ці рішення відрізняються обмеженим набором альтернатив.

Інформація, що характеризує альтернативи, знаходиться в безпосередній залежності від критеріїв рішення і являє собою набір значень критеріїв для даної альтернативи.

П'ятий етап процесу прийняття рішень передбачає порівняння альтернатив. Кваліфіковане прийняття рішень вимагає вибору найкращої альтернативи.

Іноді всі варіанти рішень виглядають прийнятними і жоден з них не здається краще за інший. Для того щоб зробити вибір, керівник потребує певних засобів для порівняння альтернатив. Аналіз альтернатив здійснюється на основі обраної моделі.

Найважливішою передумовою прийняття кращого рішення є відбір варіантів. У формалізованих моделях вибір оптимального варіанта досягається шляхом спрямованого перебору з застосуванням спеціальних методів: математичного програмування, статистичного моделювання, теорії масового обслуговування, теорії ігор тощо.

У простих ситуаціях, коли можливе застосування моделі оптимізації рішення, цілком ймовірно єдине рішення є найкращим. Якщо при цьому досягнутий результат відповідає меті – рішення може бути прийнято. Якщо мета не досягається, необхідно від неї відмовитися. При цьому в більшості випадків необхідно змінити початкові умови моделі вирішення задачі для досягнення поставленої мети. Тому якщо розглянуті варіанти не забезпечують досягнення мети, необхідно переглянути модель рішення або проблему. Процес наближення до наміченої мети може повторюватися до тих пір, поки мета не буде досягнута або ж випробування не доведуть неможливість її досягнення.

Шостий етап полягає у виборі кращого рішення. У загальній кількості варіантів рішення виявиться якесь число таких, які за своїми

формальними результатами будуть найбільш близькі до поставленої мети. Коли ці варіанти відібрані, здійснюється комплекс дій з прийняття та реалізації конкретного рішення.

Обговорення відібраних варіантів має очолюватися керівником, що володіє правом прийняття та затвердження рішення. Число учасників і час обговорення залежать від важливості рішення і термінів його дії. У процесі оперативного управління керівники часто одноосібно виробляють, оцінюють ступінь прийнятності та приймають рішення.

Після обговорення обраного варіанту відповідним колом компетентних представників може виникнути необхідність узгодження його з верхнім рівнем управління або з різними зовнішніми організаціями державного, відомчого або громадського характеру. Погоджений варіант затверджується і вважається прийнятим.

Моделі прийняття управлінських рішень

В процесі розробки та прийняття управлінських рішень не завжди можна об'єктивно встановити важливість та пріоритетність критеріїв їх оцінки, адже, як правило, вони приймаються за умов високої невизначеності, дефіциту інформації. З огляду на це основним інструментальним та ефективним методом формування певного уявлення про систему управління і процесів, що в ній відбуваються є метод моделювання – спосіб теоретичних і практичних дій, спрямованих на створення й використання образу реального об'єкта (моделі), що показує основні властивості об'єкта і заміщує його в ході дослідження.

Проте завжди слід пам'ятати, що модель – лише спрощене відображення реальних подій, обставин та управлінських ситуацій, які складаються в системі.

Існує низка причин, котра зумовлює використання моделі:

– складність реальних об'єктів управління (існує велика кількість факторів, що впливає на процеси в системі та їхню динамічність);

– неможливість експериментування (є чимало управлінських ситуацій, коли потрібно прийняти рішення, але не можна поставити експеримент);

– орієнтація управління на майбутнє (неможливо спостерігати й безпосередньо досліджувати явище, що не обов'язково відбудеться).

Найбільш значний внесок в процесі розробки та прийняття управлінських рішень за допомогою моделювання залишила школа наукового управління. Моделювання використовують для вирішення складних проблем в управлінні і якщо існують труднощі з проведенням експериментів в реальному житті. Моделювання полягає в розробці моделей, що дозволяють приймати об'єктивні рішення в ситуаціях, які є занадто складними для простої причинно-наслідкової оцінки альтернатив. Багато з таких моделей є настільки складними, що не будь-який керівник в змозі скористатися ними самостійно. Однак, відсутність ґрунтовного уявлення про моделі може призвести до використання керівником методу проб і помилок і прийняття необдуманих рішень, замість застосування перевірених методів.

Як всі засоби і методи, моделі науки управління можуть привести до помилок. Ефективність моделі може бути знижена дією ряду потенційних погрішностей. Найбільш часто зустрічаються – недостовірні початкові припущення, обмежені можливості отримання потрібної інформації, страхи користувача, слабке використання на практиці, надмірно висока вартість.

Недостовірні початкові припущення. Будь-яка модель спирається на деякі вихідні припущення або передумови. Існують припущення, які можна об'єктивно перевірити і прорахувати. Імовірність того, що вони точні є високою. Але деякі передумови не піддаються оцінці і не можуть бути об'єктивно перевірені. Оскільки такі передумови є основою моделі, точність останньої залежить від точності передумов. Модель не можна використовувати для прогнозування.

Додатково до припущень з приводу компонентів моделі, керівник формулює передумови щодо взаємозв'язків всередині моделі. Точність моделі залежить також від точності цих взаємозв'язків.

Інформаційні обмеження. Основною причина недостовірності передумов і інших складнощів – це обмежені можливості в отриманні потрібної інформації, які впливають і на побудову, і на використання моделей. Точність моделі визначається точністю інформації з проблеми. Якщо ситуація виключно складна, фахівець з науки управління може бути не в змозі отримати повну інформацію і застосувати її в моделі. Загалом, побудова моделі є найбільш важкою в умовах невизначеності, оскільки важко отримати необхідну

інформацію за критерієм об'єктивності. Тому керівнику, можливо, доцільніше покластися на свій досвід, здатність до судження, інтуїцію і допомогу консультантів.

Страх користувачів. Модель не можна вважати ефективною, якщо нею не користуються. Основна причина невикористання моделі полягає в тому, що керівники, яким вона призначена, можуть не цілком розуміти одержувані за допомогою моделі результати і тому бояться її застосовувати.

Група дослідників прийшла до висновку, що для боротьби з цим можливим страхом фахівцям із кількісних методів аналізу слід значно більше свого часу приділяти ознайомленню керівників з можливостями і порядком використання моделей. Керівники повинні бути підготовлені до застосування моделей, а найвище керівництво повинне підкреслювати, наскільки значно успіх організації залежить від моделей і як вони підвищують здатність керівників ефективно планувати і контролювати роботу організації.

Слабке використання на практиці. Згідно з рядом досліджень рівень методів моделювання в межах науки управління перевершує рівень використання моделей. Як зазначалося вище, одна з причин такого стану справ – страх. Інші причини – це недолік знань і опір змінам. Дана проблема підкріплює бажання залучення до цієї справи зовнішніх користувачів на стадії побудови моделі. Коли люди мають можливість обговорити і краще зрозуміти питання, метод або запропоновані зміни, їх опір звичайно знижується.

Надмірна вартість. Вигоди від використання моделі, як і інших методів управління, повинні з надлишком виправдовувати її вартість. При встановленні витрат на моделювання керівництву слід враховувати витрати часу керівників вищого і нижчого рівнів на побудову моделі і збір інформації, витрати і час на навчання, вартість обробки і зберігання інформації.

Існують три головні базові типи моделей, які використовуються організаціями для прийняття управлінських рішень:

– фізична модель (представляє те, що досліджується, за допомогою збільшеного чи зменшеного опису чи об'єкта системи;

– аналогова модель (представляє досліджуваний об'єкт аналогом, що поводиться як реальний об'єкт, але не виглядає як такий. Зокрема, це може бути організаційна схема. Вона являє собою

простіший та ефективніший спосіб сприйняття і прояву складних взаємозв'язків структури великої організації, ніж складання переліку взаємозв'язку всіх працівників);

– математична модель (символічна), у ній використовуються символи для опису чи властивостей характеристик чи об'єкта події).

Побудова моделі є процесом, до його основних етапів належать такі:

1. Постановка завдання (економічної проблеми). На цьому етапі слід сформулювати сутність проблеми, відокремити найважливіші властивості об'єкта моделювання, вивчити його структуру, а також дослідити його зв'язки із зовнішнім середовищем.

2. Побудова економіко-математичної моделі. Цей етап полягає у формалізації економічної проблеми, тобто вираженні її у вигляді конкретних математичних залежностей, для цього вводяться змінні моделювання, критерії якості, обмеження тощо.

3. Підготовка даних. В економічних задачах, як правило, замало лише пасивного збирання даних, тому, готуючи інформацію, використовують методи теорії ймовірностей, а також статистики для групування даних, оцінювання їх вірогідності тощо.

4. Числове розв'язання задачі. Цей етап передбачає розробку алгоритмів числового розв'язання задачі, підготовку комп'ютерних програм і безпосереднє виконання розрахунків.

5. Аналіз результатів. На цьому етапі передусім виконується перевіряється відповідність отриманих результатів суті моделі (верифікація моделі) та відповідність даних, отриманих на основі моделі, реальному об'єкту (валідація моделі).

6. Прийняття управлінського рішення на основі отриманих результатів.

В управлінні з метою прийняття обґрунтованого і ефективного управлінського рішення використовується широкий спектр способів моделювання. Перелік основних моделей науки управління зображено на рис. 1.10.

1. Моделі теорії ігор. У1928 році була видана робота німецького математика Дж. Фон Неймана «До теорії стратегічних ігор», а в 1944 році завдяки тривалій співпраці з економістом О. Моргенштерном вийшла у світ їх спільна праця «Теорія ігор і економічна поведінка». Ця праця і роботи інших теоретиків стали широко використовуватися

для прогнозування розвитку соціально-економічних систем.

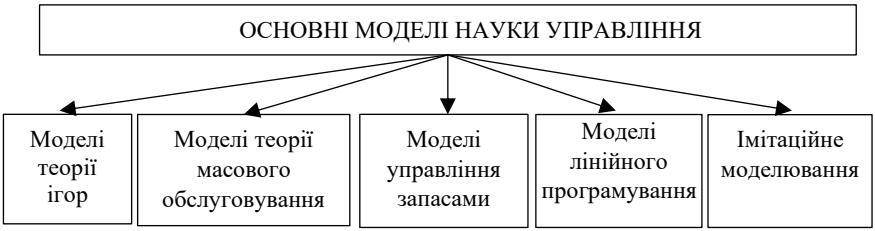


Рис. 1.10. Основні моделі науки управління

Теорія ігор – метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів. Існує досить широкий діапазон підходів і методик інтуїтивно-логічного аналізу – від звернення до здорового глузду і знань і інтуїції окремого експерта до складних процедур, що дозволяють виявити колективне судження фахівців в одній або різних областях знань, заснованих на теорії ігор. У бізнесі ігрові моделі використовуються для прогнозування реакції конкурентів на зміну цін, нові кампанії підтримки збуту, пропозиції додаткового обслуговування, модифікацію та освоєння нової продукції.

Аналіз азартних ігор, де визначальним є фактор випадковості, був зроблений ще в XVII ст. такими вченими, як Г. Галілей, Б. Паскаль, Х. Гюйгенс. Саме з дослідженням азартних ігор пов'язане народження математичної теорії ймовірностей.

Інший тип ігор, так звані комбінаторні ігри, вперше привернув увагу математиків також на початку XVII ст. Правила ігор, що входять в цю групу, можуть допускати таке розмаїття партій, що пророкування результату кожної партії практично неможливо, хоча з принципової точки зору, якщо відволіктися від відмінностей між потенційною реалізацією і реальною можливістю, ніяких перешкод для такого передбачення немає. Явно виражена комбінаторна гра – шахи.

Третій тип ігор носить назву стратегічних, оскільки джерело невизначеності результату гри має стратегічне походження: гравець не може знати, якого способу дій дотримується його опонент, тобто невизначеність результату виникає через незнання дій опонента, який може бути як реальним (людина, фірма-конкурент), так і умовним

(природа, обставини).

Теорія ігор вивчає конфліктні ситуації, відповідно до яких ігри поділяються на два класи:

– ігри зі суворим суперництвом. Інтереси сторін прямо протилежні і непримиренні. Перемога одного боку означає поразку іншої. Сума виграшу і програшу в іграх із суворим суперництвом дорівнює нулю, тому їх також називають іграми з нульовою сумою.

– ігри з несуворим суперництвом. Інтереси сторін стикаються, але їх не можна вважати прямо протилежними, оскільки існує велика кількість компромісів, поступок, співпраці. Підсумок гри не є настільки певним, як в першому випадку, виграш однієї сторони не рівнозначний програшу іншого. Такого роду ігри називаються іграми з ненульовою сумою.

Сторони в конфлікті можуть вибирати варіанти поведінки, тобто стратегії. Сукупність варіантів поведінки гравців складає набір стратегій. Передбачається, що кожна сторона прагне до виграшу, враховуючи при цьому наміри супротивника, який не поступається їй за інтелектуальним потенціалом (теорія ігор незмінно виходить з того, що всі гравці, тобто учасники конфлікту, приймають раціональні рішення). Поєднання стратегій обох сторін дає варіанти результату, які можуть бути наочно представлені у вигляді так званої платіжної матриці, де вертикальні колонки представляють собою стратегії одного гравця, а горизонтальні - стратегії іншого гравця, а в клітинах на їх перетині записуються виграш однієї сторони і програш іншої. У термінології теорії ігор вирішеною вважається гра, якщо можна визначити оптимальні стратегії для кожного з гравців, тобто ті стратегії, які дозволяють гравцям максимізувати свій виграш і мінімізувати свій програш.

Теорію ігор в основному цікавлять ігри, які володіють стратегічною невизначеністю. В основі моделей таких стратегічних ігор лежить аксіома, що опонент щонайменше такий же розумний, як і сам гравець, і робить все для того, щоб досягти своєї мети. Тому, вибираючи оптимальну стратегію, перший гравець повинен розраховувати на те, що його опонент відповість таким вибором рішення, при якому виграш першого буде мінімальний. Отже, першому гравцю необхідно обрати для себе таку стратегію, яка максимізувала б цей мінімальний виграш, тобто дотримуватися

стратегії максимін. Ця стратегія якраз і дає першому гравцеві певний гарантований виграш, який називається нижньою ціною гри або максимін. Аналогічні міркування справедливі і щодо другого гравця. Таким чином, він повинен обирати таку стратегію, яка мінімізує виграш першого гравця, а йому дає максимальний виграш. Це призводить до визначення верхньої ціни гри, або мінімакса.

Виходячи з пропозиції про однакову «розумність» гравців, в теорії ігор приходять до принципу мінімакса. Вибираючи рішення, згідно з принципом мінімакса, гравці тим самим дотримуються оптимальних для себе стратегій, бо відхилення від них може тільки погіршити становище. Принцип мінімакса, найбільш повно розроблений в теорії антагоністичних ігор, і є одним з найбільш важливим випадком принципу гарантованого результату.

Теорія ігор – це база, яка допомагає приймати рішення в тих випадках, коли результат реалізації стратегії фірми визначається не тільки нею, але й діями інших учасників ринку. Основним інструментом, за допомогою якого приймається інноваційне рішення, є теорія багатоетапних ігор, в яких дуже важливе значення надається фактору часу. При цьому використовується екстенсивна форма гри - уявлення гри, за допомогою якого описується, хто бере участь в грі, якою інформацією володіють гравці на кожному її етапі, які стратегії доступні гравцям, порядок ходів гравців, а також результати гри для кожного її учасника в залежності від обраної стратегії.

Моделі теорії ігор мають свої обмеження:

– принцип мінімаксу аж ніяк не вичерпує всіх ситуацій, коли позитивний результат може бути отриманий і іншим шляхом. У реальному конфлікті найчастіше оптимальна стратегія полягає в тому, щоб зрозуміти, в чому опонент слабкий, і скористатися цією слабкістю в свою користь;

– зведення реальної ситуації зіткнення інтересів до формалізованої грі в складних випадках практично неможливо. В теорії ігор формалізації піддається лише сама гра (її правила), а не поведінка гравців. Схеми теорії ігор не включають елементів ризику, неминуче пов'язаних з рішеннями в реальних ситуаціях гри. У теорії ігор виявляється найбільш обережне поводження учасників.

Моделі теорії ігор використовується не дуже часто, адже умови функціонування підприємств змінюються, і неможливо точно

спрогнозувати, як відреагують конкуренти на зміну тактики фірми. Проте, теорія ігор корисна, коли потрібно визначити найбільш важливі чинники в ситуації прийняття рішень в умовах конкурентної боротьби. Ця інформація важлива, оскільки дозволяє керівництву врахувати додаткові чинники, які можуть вплинути на ситуацію, і тим самим підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень.

2. Моделі теорії масового обслуговування. Моделі оптимального обслуговування використовуються для визначення оптимального числа каналів обслуговування по відношенню до потреби в них.

З позиції моделювання процесу масового обслуговування ситуації, коли утворюються черги заявок (вимог) на обслуговування, виникають таким чином. Вимога, надходячи в обслуговуючу систему, приєднується до черги з тих, що надійшли раніше. Канал обслуговування вибирає вимогу з наявних у черзі і розпочинає її обслуговування. Після завершення обслуговування чергової вимоги канал обслуговування приступає до обслуговування наступної вимоги, якщо вона є у блоці очікування.

Даний цикл функціонування системи масового обслуговування повторюється багаторазово протягом всього періоду роботи обслуговуючої системи. При цьому передбачається, що перехід системи на обслуговування чергової вимоги після завершення обслуговування попередньої вимоги відбувається миттєво, у випадковий момент часу. До ситуацій, в яких моделі теорії черг можуть бути корисні, можна віднести дзвінки людей в авіакомпанію для резервування місця і отримання інформації, очікування в черзі на машинну обробку даних, майстрів з ремонту обладнання, черга вантажівок для розвантаження на склад, очікування клієнтами банку вільного касира.

Основними компонентами системи масового обслуговування будь-якого виду є:

- вхідний потік вступників вимог або заявок на обслуговування;
- дисципліна черги;
- механізм обслуговування.

Розкриємо зміст кожного із зазначених вище компонентів.

Для опису вхідного потоку вимог потрібно задати ймовірнісний закон, що визначає послідовність моментів надходження вимог на обслуговування і вказати кількість таких вимог у кожному черговому

надходженні. При цьому, як правило, оперують поняттям «ймовірнісний розподіл моментів надходження вимог». Тут можуть надходити як одиничні, так і групові вимоги (вимоги надходять групами в систему). В останньому випадку мова йде про систему обслуговування з паралельно-груповим обслуговуванням.

Дисципліна черги – це важливий компонент системи масового обслуговування, він визначає принцип, відповідно до якого вимоги, що надходять на вхід обслуговуючої системи, підключаються з черги до процедури обслуговування. Найчастіше використовуються дисципліни черги, зумовлені правилами:

- першим прийшов – першим обслуговується;
- прийшов останнім – обслуговується першим;
- випадковий відбір заявок;
- відбір заявок за критерієм пріоритетності;
- обмеження часу очікування моменту настання обслуговування (має місце черга з обмеженим часом очікування обслуговування, що асоціюється з поняттям «допустима довжина черги»).

Механізм обслуговування визначається характеристиками самої процедури обслуговування і структурою обслуговуючої системи. До характеристик процедури обслуговування відносяться: тривалість процедури обслуговування і кількість вимог, що задовольняються в результаті виконання кожної такої процедури. Для аналітичного опису характеристик процедури обслуговування оперують поняттям «ймовірнісний розподіл часу обслуговування вимог».

Слід зазначити, що час обслуговування заявки залежить від характеру самої заявки або вимог клієнта і від стану та можливостей обслуговуючої системи. У ряді випадків доводиться також ураховувати ймовірність виходу обслуговуючого приладу після закінчення деякого обмеженого інтервалу часу.

Структура обслуговуючої системи визначається кількістю і взаємним розташуванням каналів обслуговування (механізмів, приладів тощо). Причому система обслуговування може мати не один канал обслуговування, а декілька; система такого роду здатна обслуговувати одночасно кілька вимог. У цьому випадку всі канали обслуговування пропонують одні й ті ж послуги і, отже, можна стверджувати, що має місце паралельне обслуговування.

Система обслуговування може складатися з декількох

різнотипних каналів обслуговування, через які має пройти кожна обслуговувана вимога, тобто в обслуговуючій системі процедури обслуговування вимог реалізуються послідовно. Механізм обслуговування визначає характеристики вихідного (обслугованого) потоку вимог.

Розглянувши основні компоненти систем обслуговування, можна констатувати, що функціональні можливості будь-якої системи масового обслуговування визначаються наступними основними факторами:

– ймовірнісним розподілом моментів надходжень заявок на обслуговування (одиничних або групових);

– ймовірнісним розподілом часу тривалості обслуговування;

– конфігурацією обслуговуючої системи (паралельне, послідовне або паралельно-послідовне обслуговування);

– кількістю і продуктивністю обслуговуючих каналів;

– дисципліною черги;

– потужністю джерела вимог.

Основними критеріями ефективності функціонування систем масового обслуговування залежно від характеру розв'язуваної задачі можуть виступати:

– ймовірність негайного обслуговування заявки, що надійшла;

– ймовірність відмови в обслуговуванні заявки, що надійшла;

– відносна і абсолютна пропускна здатність системи;

– середній відсоток заявок, що отримали відмову в обслуговуванні;

– середній час очікування в черзі;

– середня довжина черги;

– середній прибуток від функціонування системи в одиницю часу тощо.

Предметом теорії масового обслуговування є встановлення залежності між факторами, що визначають функціональні можливості системи масового обслуговування, та ефективністю її функціонування. У більшості випадків усі параметри, що описують системи масового обслуговування, є випадковими величинами або функціями, тому ці системи відносяться до стохастичних систем.

Випадковий характер потоку заявок (вимог), а також тривалості

обслуговування приводить до того, що в системі масового обслуговування відбувається випадковий процес. За характером випадкового процесу, що відбувається в системах масового обслуговування, розрізняють системи марковські і немарковські. У марковських системах вхідний потік вимог і вихідний потік обслугованих вимог (заявок) є пуасонівськими. Пуасонівські потоки дають змогу легко описати і побудувати математичну модель системи масового обслуговування. Дані моделі мають досить прості рішення, тому більшість відомих додатків теорії масового обслуговування використовують марківську схему.

У разі немарківських процесів задачі дослідження систем масового обслуговування значно ускладнюються і вимагають застосування статистичного моделювання, чисельних методів з використанням ІТ. Незалежно від характеру процесу, що відбуваються в системі масового обслуговування, розрізняють два основних види систем масового обслуговування:

– системи з відмовами, в яких заявка, що надійшла в систему в момент, коли всі канали зайняті, отримує відмову і відразу ж залишає чергу;

– системи з очікуванням (чергою), в яких заявка, що надійшла в момент, коли всі канали обслуговування зайняті, стає в чергу і чекає, поки не звільниться один з каналів.

Системи масового обслуговування з очікуванням поділяються на системи з обмеженим очікуванням і системи з необмеженим очікуванням у системах з обмеженим очікуванням може обмежуватися:

– довжина черги;

– час перебування в черзі.

У системах з необмеженим очікуванням заявка, що стоїть у черзі, чекає обслуговування необмежено довго, тобто поки не підійде черга.

Всі системи масового обслуговування розрізняють за кількістю каналів обслуговування:

– одноканальні системи;

– багатоканальні системи.

Наведена класифікація систем масового обслуговування є умовною. На практиці найчастіше системи масового обслуговування виступають як змішані системи. Наприклад, заявки очікують початку

обслуговування до певного моменту, після чого система починає працювати як система з відмовами.

Отже, моделі теорії масового обслуговування постачають керівництво інструментом визначення оптимального числа каналів обслуговування, які необхідно мати, щоб збалансувати витрати у випадках надмірно малого і надмірно великої їх кількості.

3. Моделі управління запасами. Моделі управління запасами використовуються для визначення часу, коли необхідно зробити розміщення замовлення запасів, із врахуванням їх на складах підприємства. Будь-яка організація повинна підтримувати певний рівень запасів, щоб уникнути затримок на виробництві і в збуті, що особливо важливо для підприємств із безперервним циклом виробництва. Ефективне управління запасами отримання чіткої відповіді на два головні питання: коли необхідно здійснити поповнення запасами і яким повинен бути обсяг замовлення.

Серед моделей управління запасами варто виділити наступні:

Модель економічного обґрунтованого розміру замовлення EOQ (Economic Order Quantity), яка є класичною (основною) економіко-математичною моделлю управління запасами. Відома у літературі під багатьма назвами: «модель Уілсона, «модель Харріса», у вітчизняній літературі її ще називають «модель Уілсона-Харріса». EOQ – це модель оптимального економічного розміру замовлення, який забезпечує мінімальну величину сукупних витрат і дає можливість мінімізувати витрати на зберігання запасу та допомагає визначити ефективну площу складських приміщень. Вся кількість одиниць замовлення надходить одночасно. Оптимальний розмір замовлень матеріальних цінностей можна визначити за допомогою такої формули:

$$\mathrm{EOQ} = \sqrt{\frac{2 \times 3 \times \mathrm{P}}{\mathrm{B}}}, \qquad (1.1)$$

де EOQ – оптимальний розмір замовлень матеріальних цінностей у натуральному вираженні; З – витрати на підготовку замовлень (розміщення, доставка, приймання) у розрахунку на одне замовлення, грн; Р – річна потреба в одиницях матеріальних цінностей (у натуральному виразі); В – витрати на зберігання запасів і складування у розрахунку на одиницю запасів, грн. Отже, EOQ змінюється прямо пропорційно витратам на підготовку замовлень, річної потреби в

матеріальних цінностях та обернено пропорційно витратам на утримання у розрахунку на одиницю запасу. Витрати на підготовку замовлення – це всі витрати, пов'язані з розміщенням замовлень, транспортуванням і прийманням матеріалів. Витрати на утримання запасів включають витрати на їх зберігання після придбання і доставки.

Модель EOQ використовується більшістю підприємств розвинених країн як основа прийняття рішень з управління запасами. Недоліком цієї моделі є досить жорстка система вхідних передумов, зокрема, припущення про незмінність попиту, незалежність оптових цін від обсягу партії товарів, що закуповується, та інші припущення. Ці припущення в реальній практиці, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища України, зазвичай не виконуються. Тому модель EOQ має велике теоретичне значення, а її практичне застосування обмежене. Проте на її основі у кожному конкретному випадку може бути побудована відповідна модифікація, яка враховує ті чи інші додаткові умови. Однією з модифікацій моделі є включення до неї страхового запасу. Задача визначення розміру страхового запасу вирішується різними способами, але переважна більшість із них базуються на вартісному підході і підході забезпечення надійності. Перший – акцентує основну увагу на витратах на формування і зберігання страхового запасу, а другий – на забезпеченні надійності процесу виробництва і реалізації продукції.

Модель виробничого замовлення («точно у зазначений термін») – ця модель використовується, якщо запаси безперервно надходять і відновлюються через певний час – вироби виготовляються і продаються одночасно, тобто запаси практично не створюються. Такий підхід дає змогу отримати значний економічний ефект за рахунок зведення витрат на зберігання практично до нуля, однак висуває дуже високі вимоги до точності функціонування системи постачань. Якщо інтенсивність споживання ресурсу зі складу не є постійною та коливається навколо свого середнього рівня, тоді використання моделі є неможливим.

Модель управління запасами з фіксованим розміром замовлення – основним параметром цієї моделі є розмір замовлення, що має визначити обсяг поповнення запасів. Перевагою цієї моделі є економія витрат на зберігання запасів на складі за рахунок зменшення

площ під запаси. Основний недолік цієї моделі – необхідність здійснення постійного контролю наявності запасів на складі.

Модель з фіксованим інтервалом часу між замовленнями – фіксація інтервалу часу між замовленнями визначає момент, коли слід здійснити замовлення для поповнення запасу. Перевагою цієї моделі є відсутність постійного контролю наявності запасів на складі, а основним її недоліком – високий рівень максимального запасу, збільшення витрат на зберігання запасів на складі.

Модель зі встановленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня – дана модель універсальна і включає елементи попередніх моделей. Сутність полягає в тому, що замовлення на сировину і матеріали здійснюються не тільки залежно від часу, а й з урахуванням точки замовлення. Тобто ця модель дає можливість реагувати на значні коливання попиту на сировину, матеріали чи товари. Основний недолік – необхідність відстежувати рівень запасів, що вимагає додаткових витрат на організацію постійного спостереження за станом величини запасів.

Модель «мінімум-максимум» – замовлення виконуються не через кожен заданий інтервал часу, а тільки за умови, що запаси на складі у цей момент виявилися рівними або меншими, ніж визначений мінімальний рівень. Основний недолік даної моделі полягає в тому, що працює вона лише з двома рівнями запасів – мінімальним і максимальним.

4. Моделі лінійного програмування застосовують для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів при наявності конкуруючих потреб, також для вирішення виробничих труднощів, які виникають. Моделі лінійного програмування і управління запасами в промисловості є найбільш популярними. Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. виділяють наступні типові моделі лінійного програмування в управлінні виробництвом:

1. Укрупнене планування виробництва. Складання графіків виробництва, що мінімізують загальні витрати з урахуванням витрат у зв'язку зі зміною ставки відсотка, заданих обмежень трудових ресурсів і рівня запасів.

2. Планування асортименту виробів. Визначення оптимального асортименту продукції, в якому кожному її виду властиві свої витрати і потреби в ресурсах.

3. Маршрутизація виробництва виробу. Визначення оптимального технологічного маршруту виготовлення виробу, який повинен пройти обробку через кілька обробних центрів, причому кожна операція характеризується своїми витратами і продуктивністю.

4. Управління технологічним процесом. Зведення до мінімуму відходів виробництва.

5. Регулювання рівня запасів. Визначення оптимального поєднання продуктів на складі або в сховищі.

6. Календарне планування виробництва. Складання календарних планів, які мінімізують витрати з урахуванням витрат на утримання запасів, оплату понаднормової роботи.

7. Планування розподілу продукції. Складання оптимального графіка відвантаження з урахуванням розподілу продукції між виробничими підприємствами і складами, складами і магазинами роздрібної торгівлі.

8. Визначення оптимального місця розташування нового заводу. Визначення найкращого пункту місця розташування шляхом оцінки витрат на транспортування між альтернативними місцями розміщення нового заводу і місцями його постачання і збуту готової продукції.

9. Календарне планування транспорту Мінімізація витрат подачі вантажівок під навантаження і транспортних суден до навантажувальних причалів.

10. Розподіл робітників. Мінімізація витрат з розподілу робітників по верстатах і робочих місцях.

11. Перевантаження матеріалів. Мінімізація витрат при маршрутизації руху засобів перевантаження матеріалів (наприклад, автонавантажувачів) між відділеннями заводу і доставці матеріалів з відкритого складу до місць їх переробки на вантажних автомобілях різної вантажопідйомності з різними техніко-економічними характеристиками.

5. Імітаційне моделювання. Всі вищезазначені моделі мають на увазі застосування імітації в широкому сенсі, оскільки всі є замінниками реальності. Проте як метод моделювання, імітація конкретно позначає процес створення моделі і її експериментальне застосування для визначення змін реальної ситуації. Фахівці з виробництва та фінансів можуть розробити моделі, що дозволяють

імітувати очікуваний приріст продуктивності і прибутків в результаті застосування нової технології або зміни складу робочої сили. Спеціаліст з маркетингу може створити моделі для імітації очікуваного обсягу збуту в зв'язку зі зміною цін або реклами продукції.

Імітація використовується в ситуаціях, занадто складних для математичних методів типу лінійного програмування. Це може бути пов'язано з надмірно великим числом змінних, труднощами математичного аналізу певних залежностей між змінними або високим рівнем невизначеності.

Прикладом імітаційного моделювання реальних ситуацій є ділові ігри є, для виконання якого кожний учасник дістає певну роль. Учасники гри поводять себе таким чином, ніби вони справді виконують доручену їм роль, причому реальна ситуація замінюється певною моделлю.

Імітаційна ділова гра має дві головні складові:

– формалізовану частину, тобто комплекс математичних моделей, які забезпечують розрахунок основних кількісних параметрів;

– неформальні умови, тобто інструкції та правила поведінки учасників гри.

Загальна організація проведення ділових ігор потребує виконання таких етапів:

1. Керівник пропонує аудиторії організувати декілька груп (наприклад, чотири-п'ять) за бажанням працівників чи за власною пропозицією.

2. Кожна група обирає свого керівника, що організує роботу всієї групи.

3. Група викладає письмово в звіті хід розв'язання задачі та її результати.

4. Усі учасники групи виступають в однаковій ролі менеджера, який на основі здобутих результатів повинен прийняти відповідне рішення, що випливає з цілей гри.

5. Кожна група одержує вихідну інформацію із задачі, кожен варіант якої містить визначені числові значення вихідних даних.

6. Якщо темою (метою) гри є відповіді на ті чи інші запитання, що виникають у колективі чи стають перед менеджером, то кожній групі

працівників задається аналогічне запитання (чи кілька запитань),

7. Неодмінна умова ділової гри – обмеження часу її проведення. Ділова гра може проводитися за два-три рази протягом 4-6 годин.

8. Після закінчення терміну проведення ділової гри кожен керівник групи доповідає керівнику організації про виконання завдання та передає йому письмовий звіт.

9. У результаті обговорення дається оцінка звіту щодо змісту (новизна й оригінальність, повнота відповіді, точність) та часу (оперативності) розв'язання задач.

Завдяки діловим іграм розв'язуються задачі в умовах невизначеності, ризику, конфліктних ситуацій. Методика їх використання на практиці добре розроблена та не спричинює особливих труднощів.

Організаційно-діяльнісні ігри (ОДІ) – спеціальний засіб і метод розв'язання унікальних задач, обґрунтування прийняття найскладніших управлінських рішень, що виступає як досить універсальна й ефективна форма організації, розвитку та дослідження колективної розумової діяльності, методологічного мислення. На відміну від ділових ігор ОДІ – принципово новий клас ігор, застосування яких можливе лише за спеціальної підготовки.

Особливості ОДІ: моделювання діяльності різних фахівців із розв'язання комплексних проблем управління соціально-економічними системами на основі реальної інформації про їх стан; використання колективної діяльності в розробці рішень; умовність ролей в ОДІ, наявність спільної мети всього колективу; необхідність залучення для проведення ОДІ спеціально підготовлених осіб (ігротехніків), що знаються на методах організації роботи гравців; передбачення багатоваріантності рішень, відсутність систем оцінки діяльності учасників гри; забезпечення управління емоційною напруженістю учасників гри спеціальними засобами.

У грі виділяються три етапи, що можуть повторюватися у процесі розв'язання окремих аспектів проблеми та формування загальної концепції:

– робота в групах щодо обговорення прийнятих рішень (дискусії);

– аналіз ходу гри й здобутих керівництвом і гравцями результатів (рефлексії) без участі гравців із використанням інформації,

оформленої у вигляді рішень і зібраної ігротехніками, що працюють у групах.

У результаті аналізу розробляється стратегія проведення гри в такому циклі роботи груп: обговорення рішень – рефлексія.

Отже, зберігається лише структура гри (її «каркас»), а зміст етапів можна коректувати. Важливим етапом є узагальнення результатів і висновків (рішень). ОДІ досить тривалі: від декількох днів до 2-3 тижнів. Ігровий колектив становить 50-70 осіб і більше. За належної організації колективного мислення можна розв'язувати складні комплексні проблеми.

Методи прийняття управлінських рішень

Під способом або шляхом прийняття рішень розуміється специфічний технологічний процес – процес формування в свідомості менеджера зміненого в порівнянні з моментом прийняття рішення і реально досяжного через конкретні дії стану очолюваної менеджером організації і ті кошти, які були використані при формуванні у свідомості менеджера такого зміненого стану. Природно, що менеджер, практична управлінська діяльність якого складається з рішень і дій, повинен досконало оволодіти саме технологією прийняття управлінських рішень.

В основі використовуваних практикуючими менеджерами технологій можуть лежати його власний життєвий досвід, пов'язаний зі знанням навколишнього світу і закономірностей його функціонування, а також його власні емоції, відчуття, його професійно-освітній рівень, ступінь знайомства з накопиченим іншими практикуючими менеджерами досвідом тощо. Додатково до моделювання існують методи, здатні надати допомогу керівнику в прийнятті об'єктивного обґрунтованого управлінського рішення, шляхом вибору з декількох альтернатив тієї, яка в найбільшій мірі сприяє досягненню цілей. Основними методами прийняття управлінських рішень Для полегшення використання цих методів і взагалі підвищення якості прийнятих управлінських рішень керівництво використовує прогнозуванням. Таким чином, можна зробити висновок, що менеджер повинен використовувати різні методи при прийнятті управлінських рішень, які дозволяють досягти поставленої мети.

Для прийняття обґрунтованих та якісних управлінських рішень

використовують систему методів (рис. 1.11). Розглянемо детальніше основні методи прийняття управлінських рішень.

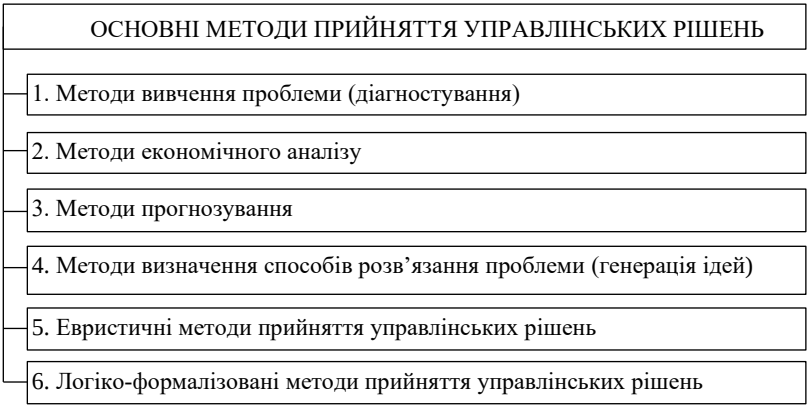


Рис. 1.11. Основні методи прийняття управлінських рішень

Розглянемо детальніше основні методи прийняття управлінських рішень.

1. Методи вивчення проблеми діагностування. Використовуються методи, що дають змогу достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що привели до неї. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: методи економічного аналізу та прогнозування, їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану підприємства і передбачення, «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи базуються на статистичному матеріалі минулих періодів у певній сфері діяльності.

2. Економічний аналіз. Економічний аналіз є найбільш поширеним методом побудови моделей прийняття управлінських рішень. Економічний аналіз вбирає в себе майже всі методи оцінки витрат та економічних вигод, а також відносної рентабельності діяльності підприємства. Методи економічного аналізу ґрунтуються на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами і результатами вирішення задач, поданих у вигляді формул, графіків, діаграм (зокрема, залежність між ціною на товар та попитом на нього; залежність рівня продуктивності

праці від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо). Знання сталих аналітичних залежностей дає змогу менеджеру швидко прийняти правильне рішення.

До методів економічного аналізу належать:

Метод абсолютних, відносних та середніх величин. Абсолютні величини використовують як базу для розрахунку середніх та відносних, відносні – у процесі аналізу динаміки показників, вони характеризують зміну показника у часі, середні величини узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників.

Метод порівняння ґрунтується на зіставленні явищ, виділенні в них спільного та відмінного. У результаті відповідних порівнянь можуть бути виявлені відхилення від заданих показників плану чи показників за минулі періоди від середніх по підприємству та розроблені заходи їх підвищення.

Метод групувань дає змогу виявити і вивчити взаємозв'язки між різними економічними явищами, найсуттєвіші чинники, закономірності і тенденції, що властиві цим явищам. На основі простих (за однією ознакою) та комбінованих (за декількома ознаками) групувань будуються відповідні таблиці.

Індексний метод базується на відносних показниках, які відображають відношення рівня показника до рівня його в минулому або до рівня аналогічного показника, який розглядається як базовий. Він дає змогу розкласти за чинниками відносні та абсолютні відхилення узагальнюючого показника та виявити вплив на нього різних чинників.

Балансовий метод використовують за існування балансової узгодженості між показниками; у факторному аналізі – для перевірки правильності визначення впливу чинників на результативний показник, при цьому загальне відхилення за результативним показником дорівнює сумі результатів впливу усіх чинників.

Способи елімінування (виключення) передбачають виключення впливу всіх чинників, крім одного, вплив якого необхідно визначити. Використовують у факторному аналізі, коли є відповідна залежність між результативним показником і чинниками, що на нього впливають. Є такі форми зв'язку між результативним показником та чинниками впливу: адитивна (результативний показник визначається як сума значень двох чинників); мультиплікативна (результативний

показник визначається як добуток значень чинників); кратна (результативний показник визначається як частка від ділення значень чинників); змішана (поєднує попередні форми).

Типова «економічна» модель заснована на аналізі точки беззбитковості. Цей показник дає можливість передбачити результати господарської діяльності на підставі прогнозних даних про рівень витрат і ціну реалізації. Точка беззбитковості характеризує обсяг виробництва продукції, після досягнення якого підприємство отримує прибуток. Загальні положення при розрахунку точки беззбитковості можна застосовувати у будь-якій галузі економічної діяльності підприємства.

Для визначення точки беззбитковості необхідно врахувати три основні чинники: ціну одиниці продукції, змінні витрати на одиницю продукції і загальні постійні витрати на одиницю продукції. Ціна показує, який дохід підприємство отримає від продажу кожної одиниці товарів або послуг.

Змінні витрати на одиницю продукції – це фактичні витрати на виготовлення кожної одиниці продукції.

Постійні витрати - це ті витрати, які щонайменше в найближчій перспективі залишаються незмінними незалежно від обсягу виробництва.

Ціна продажу за вирахуванням змінних витрат показує внесок в прибуток на одиницю проданої продукції.

Щоб визначити точку беззбитковості, можна скористатися двома способами: графічним, побудовою графіка критичного обсягу реалізації продукції та математичним, за допомогою формули.

Графічне визначення критичного обсягу виробництва подано на рис. 1.12.

Обчислення точки беззбитковості дає значний обсяг корисної інформації. Порівнюючи величину точки беззбитковості з обсягом продажу, керівник відразу може побачити – чи буде проєкт прибутковим, як заплановано, і який приблизний рівень ризику.

Також легко можна встановити як впливає на прибуток зміна одного або декількох факторів моделі. Таким чином, аналіз беззбитковості допомагає виявити альтернативні підходи, які були б більш привабливими для фірми.

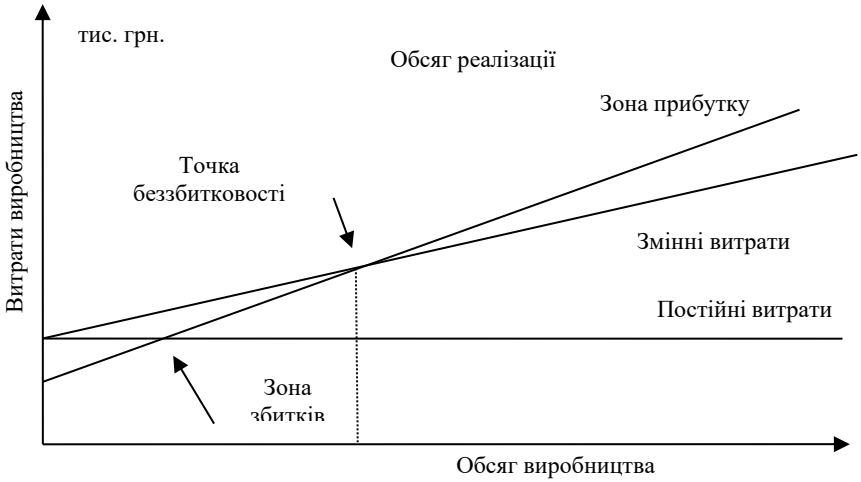


Рис. 1.12. Графічне зображення точки беззбитковості

Оскільки сукупні витрати є сумою постійних і змінних витрат, формула для обчислення точки беззбитковості має вигляд:

$$Т_{без.} = \frac{В_{пост.}}{Ц - В_{зм.}}, \quad (1.2)$$

де $Т_{без.}$ – беззбитковий обсяг виробництва в натуральному вимірі, Ц – ціна одиниці продукції, $В_{пост.}$ – постійні витрати, $В_{зм.}$ – змінні витрати на одиницю продукції.

Отримавши результати рівня збуту і дані фактичних витрат, керівництво може повернутися до моделі беззбитковості для контрольної оцінки. Фактично певні постійні і змінні витрати, які перевищують ті, що використані для розрахунку точки беззбитковості, свідчать про необхідність коригувальних дій. Однак найчастіше ці дії повинні зводитися до нового аналізу здійсненого розрахунку. Як будь-які інші прогнози і плани, ті, що використані в аналізі беззбитковості, можуть бути помилковими, і найчастіше, з причин, які не перебувають під контролем керівника.

Обсяг виробництва, що забезпечує беззбитковість, можна розрахувати майже по кожному виду продукції або послуги, якщо відповідні витрати вдається визначити. Інші моделі економічного аналізу застосовуються для визначення прибутку на інвестований капітал, величини чистого прибутку, яку має в даний період фірма, і

дивідендів на одну акцію всередині фірми.

3. Методи прогнозування. Передбачають використання накопиченого досвіду, поточних припущень щодо визначення перспектив організації. Їх поділяють на дві групи: кількісні та якісні.

Кількісні методи прогнозування використовують тоді, коли діяльність організації в минулому мала певну тенденцію, яку можна розвинути у майбутньому, і коли наявної інформації досить для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. До цих методів, зокрема, належать аналіз часових рядів та каузальні методи прогнозування.

Аналіз часових рядів – заснований на припущенні, що події, які відбулись у минулому, дають можливість прогнозувати події у майбутньому. Цей метод аналізу часто використовують для оцінювання попиту на товари та послуги, оцінювання потреб у матеріальних запасах, прогнозування структури збуту, що характеризується сезонними коливаннями, потреби в кадрах.

Використання його недоцільне в ситуаціях із високим рівнем мінливості або коли у середовищі господарювання відбулися значні зміни. Для виконання аналізу часових рядів необхідно проводити розрахунки з використанням сучасних математичних методів.

Каузальні методи прогнозування використовуються тоді, коли прогнозована величина залежить від великої кількості складних факторів, які можна використовувати тільки за наявності обчислювальної техніки та відповідного програмного забезпечення. Каузальні методи прогнозування поділяються на такі:

– багатовимірні регресійні моделі, які є узагальненням вищенаведеного методу проєкціювання тренда, коли враховується не один, а кілька факторів і залежності можуть бути як лінійні, так і нелінійні;

– економетричні моделі – це складні моделі, які враховують велику кількість параметрів і розв’язуються як екстремальні задачі або зводяться до розв’язання великих систем лінійних або нелінійних рівнянь;

– комп’ютерна імітація.

Якісні методи прогнозування передбачають прогнозування майбутнього, що ґрунтується на досвіді, інтуїції, експертних оцінках фахівців у галузі прийняття рішень.

Модель очікування споживача ґрунтується на результатах опитувань клієнтів організації. Їх просять оцінити власні потреби в майбутньому, а також нові потреби. Зібравши всі отримані таким шляхом дані, зробивши корегування на переоцінку або недооцінку, на основі власного досвіду керівник часто цілком спроможний точно передбачити сукупний попит.

Метод експертних оцінок. Цей метод – найбільш формалізований варіант методу колективного погляду. Метод експертних оцінок – це процедура, що дає змогу групі експертів дійти згоди. Експерти, які заповнюють опитувальний лист щодо проблеми, записують свої погляди на неї. Кожний експерт потім отримує відповіді колег. Йому пропонують знову розглянути свій прогноз і, якщо він не збігається з прогнозами інших, просять пояснити, чому це так. Процедура повторюється три або чотири рази, доки експерти не дійдуть згоди.

Виокремлюють такі етапи експертного прогнозування:

1) підготовка прогнозу – ставиться завдання прогнозу, підбираються експерти (прогнозисти), методика, програмне забезпечення, інформативна та комп'ютерна база;

2) аналіз інформації, внутрішніх і зовнішніх умов (розділяється кількісна та якісна інформація);

3) визначення найбільш імовірних варіантів зовнішніх і внутрішніх умов об'єкта прогнозування;

4) проведення експертизи (прогнозування) – визначення ключових подій, які відбудуться в зазначений термін;

5) розробка альтернативних варіантів розвитку подій у разі збігу сприятливих і несприятливих факторів;

6) оцінка якості прогнозу;

7) контроль ходу реалізації та коригування прогнозу.

Прогнозування управлінських рішень може відбуватись і на основі інших неформальних методів:

– словесної (вербальної) інформації, отриманої через радіо, телебачення, розмови, телефонограми тощо;

– письмової інформації, яка відображається в газетах, журналах, бюлетенях, звітах тощо;

– за результатами промислового шпіонажу.

Особливу увагу слід звернути на вибір оптимального методу прогнозування. Правильно підібрані засоби прогнозування значно

покращують якість прогнозу, адже забезпечують його функціональну повноту, вірогідність і точність, а також зменшують часові й матеріальні витрати на прогнозування.

На вибір методу прогнозування впливають:

– зміст практичної проблеми;

– динамічні характеристики об'єкта прогнозування в ринковому середовищі;

– вид і характер наявної інформації про об'єкт прогнозування;

– комбінація фаз життєвого, ринкового циклу товару чи послуги;

– вимоги до результатів прогнозування й інші особливості конкретної проблеми.

Усі названі фактори мають розглядатися в системній єдності, лише несуттєві можуть не розглядатися. Обираючи метод прогнозування, рекомендується враховувати два найважливіші фактори – витрати і точність. Слід з'ясувати, скільки коштів виділено на підготовку прогнозу та яка можлива ціна прогнозованих помилок. Кращий прогноз, як правило, являє собою оптимальну комбінацію точності й вартості.

Обираючи метод прогнозування, слід зважати на:

– наявність статистичних даних за необхідний період;

– компетентність прогнозиста, наявність обладнання;

– час, потрібний для збирання й аналізу інформації.

Зазвичай для отримання незалежних прогнозів використовуються одночасно кілька методів. Вимоги до прогнозів:

– своєчасність, із певним рівнем точності й визначеності інших показників;

– надійність, виражена в знакових одиницях (доларах, одиницях продукції, устаткування, кваліфікації персоналу тощо) й зафіксована на папері;

– простота методики прогнозування для використання.

4. Методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідей). На цьому етапі відбувається накопичення інформації і змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. Для цього використовують різні джерела: від спеціальних наукових досліджень і розробок – до інформації, що надходить від споживачів або є результатом аналізу дій конкурентів.

Важливим джерелом ідей є результати власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки використовують зазвичай фірми-лідери, а запозичені – фірми-послідовники. Інформацію, що надходить із названих джерел, менеджер може опрацьовувати індивідуально або із залученням фахівців з відповідних галузей знань. В обох ситуаціях для знаходження нетривіального рішення доцільно використовувати творчий (евристичний) підхід до генерації ідей.

5. Евристичні методи прийняття управлінських рішень являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію. Вони можуть бути індивідуальними або груповими.

До методів індивідуальної роботи відносяться:

Метод інтерв'ю. Ведеться бесіда з експертом, йому ставляться заздалегідь підготовлені питання з досліджуваної системи, на які він одразу дає конкретні відповіді. Витрачається багато часу, але участь інтерв'юєра дає змогу забезпечити надійність і точність відповідей.

Метод анкетування. Підготовка до проведення анкетного опитування про об'єкт аналізу передбачає розробку анкет із набором питань, що мають бути логічно пов'язані із завданням експертизи, містити загальноприйняті терміни, виключати невизначеність, логічно відповідати структурі об'єкта аналізу й забезпечувати єдине тлумачення. Експерт письмово відповідає на питання анкети.

Метод очікування натхнення. Під час виконання завдань, коли не вдається сконцентрувати зусилля, окремі автори рекомендують поєднувати напружену інтелектуальну роботу з розслабленням. Прийом базується на «перехідних станах», що виникають у період засинання, і дає змогу «ставити завдання» своєму мозку. Із переходом до природного сну й «відключенням» свідомості несвідоме людини немов програмується на розв'язання важливої проблеми.

Метод Метчета рекомендує використовувати такі «режими мислення» під час вирішення питання: стратегічні схеми (діяти відповідно до стратегії); образи (подавати проблему у вигляді схем); паралельні площини (слідкувати за своїми думками); основні елементи (варіанти рішень, суджень, понять, тактик, відносин).

Метод ліквідації безвихідних ситуацій використовується, коли робота зайшла у глухий кут, і дає змогу моделювати прийняття різних

управлінських рішень послідовно, уникати факторів, що призводять до небажаних прогнозованих наслідків. Досягається це шляхом варіювання рішень.

До методів групової роботи відносяться:

Метод «мозкової атаки». У ситуаціях, коли менеджер, важко знайти варіант рішення можна застосувати метод «мозкової атаки». Даний метод дозволяє виявити і зіставити індивідуальні судження, спектр ідей за рішенням проблеми, а потім прийняти рішення. Існують декілька різновидів цього методу: пряма «мозкова атака», зустрічна «мозкова атака», «подвійна мозкова атака» та ін.

Пряма «мозкова атака» – форма роботи колективного генерування ідей щодо вирішення творчої задачі. Метою прямої «мозкової атаки» є відбір ідей.

Правила для учасників:

– учасники сідають за стіл обличчям один до одного;
– забороняються суперечки, критика, оцінки того, про що йде мова;
– час виступу для учасника – 1-2 хв.;
– висловлюються будь-які ідеї, навіть абсурдні;
– кількість ідей важливіша їх якості.

Ідеї відбирають фахівці-експерти, які здійснюють оцінку в два етапи: спочатку відбирають найбільш оригінальні та раціональні ідеї, а потім оптимальні, з урахуванням завдання і цілі його вирішення.

Зустрічна «мозкова атака». Технологія цієї форми колективної взаємодії передбачає не генерацію нових ідей, а критику вже наявних. Правила для учасників:

– критикується, обговорюється і оцінюється кожна ідея за критеріями (відповідності початковим вимогам, можливості її реалізації або відсутності такої, реалізації за витратами, застосовності в іншій сфері);

– критика викладається лаконічно, позитивно; ідеї, що вимагають тривалого часу для обговорення, розглядаються пізніше;

– виступати кожному можна багато разів, але краще по колу;

– тривалість виступу – 15-20 хв.

Зустрічна «мозкова атака» може бути проведена відразу після прямої, коли після колективного генерування ідей формується контрідея.

Переваги методу:

– можливість використання всіх наявних в апараті управління фахівців;

– вдосконалення соціально-психологічних внутрігрупових процесів.

Недоліки методу:

– дозволяє знайти ідею в загальному вигляді, не гарантуючи ретельної її розробки;

– непридатний при вирішенні проблеми, яка потребує громіздких розрахунків;

– не завжди вдається подолати інерцію мислення (наслідок закону інерції).

Подвійна «мозкова атака». Кількість учасників – 30-40 осіб, тривалість роботи 2,5-3 години, включаючи 45-хв перерву. Всім учасникам розсилаються письмові запрошення з указівкою мети «мозкової атаки» та роз'ясненням їхньої ролі у вирішенні задачі. На першому етапі ставиться творче завдання та проводиться генерування ідей, що поки не оцінюються. У перерві, котра є складовою роботи, ідеї уточнюються й обговорюються, відбувається генерування нових ідей. На другому етапі генерування ідей триває, але вже з урахуванням критики, висловленої в перерві. Виступ усіх без винятку учасників строго регламентується. Ідеї оцінюються експертами та рекомендуються до впровадження. Метод ефективний тільки для розв'язання нескладних задач (знайти нове застосування вироблюваної продукції, удосконалити рекламу).

Метод дискусії передбачає підготовку рішень із залученням широкого кола учасників (не більше 20 осіб). Дискусія проводиться як відкрите колективне обговорення проблеми, основним завданням якого є всебічний аналіз усіх факторів, позитивних і негативних наслідків, з'ясування позицій учасників, узгодження та інтеграція. У ході дискусії дозволяється критика. Завдяки цього методу можна: розв'язати важливі наукові, державні та господарські проблеми; виявити й узгодити інтереси різних соціальних груп, довести до кожного члена організації необхідність визначеного порядку дій.

Метод ключових питань. Технологію його реалізації доцільно застосовувати для збору додаткової інформації в умовах проблемної ситуації або впорядкування вже наявної при вирішенні проблеми. Питання служать стимулом для формування стратегії і тактики

вирішення задачі, розвивають інтуїцію, формують алгоритми мислення, наводять людину на ідею рішення, спонукають до правильних відповідей.

Принципові вимоги до використання методу:

– проблемність і оптимальність: майстерно поставленими запитаннями необхідно знижувати проблемність задачі до оптимального рівня або зменшувати невизначеність проблеми;

– дроблення інформації: за допомогою запитань постаратися розділити проблему на підпроблеми;

– цілепокладання: кожне нове питання має формувати стратегію, модель вирішення проблеми.

Метод вільних асоціацій. Відзначено, що на етапі генерування ідей при використанні нових асоціацій підвищується результативність творчої діяльності за рахунок виникнення нових ідей. У процесі зародження асоціацій встановлюються неординарні зв'язки між елементами вирішуваної проблеми і колишнім досвідом осіб, залучених до колективної роботи. Даний метод і технологія його виконання враховує особливості діяльності мозку людини, яка розробляє нові ідеї при виникненні нових асоціативних зав'язків. Так, якщо члени групи пропонують слово, поняття, то воно може стати базисом для встановлення асоціативних зв'язків.

Метод інверсії. При пошуку ідеї рішення проблеми часто можна знайти, змінивши напрям пошуку на протилежний, такий, що суперечить сформованим традиційним поглядам, продиктованим логікою і здоровим глуздом. Нерідко в ситуаціях, в яких логічні прийоми, процедури мислення виявляються марними, оптимальною є протилежна альтернатива рішення.

Метод аналогії. При вирішенні завдань (проблем) іноді здійснюється заміна досліджуваного об'єкта, закони функціонування якого невідомі, на аналогічний об'єкт з уже відомими властивостями. Зазвичай використовуються прямі аналогії, суб'єктивні аналогії, символічні та фантастичні аналогії

Для особи, що приймає рішення, необхідні особисті аналогії, коли об'єкту дослідження приписуються свої почуття, емоції, цілі, функції тощо. Це дає можливість як би «злитися» з об'єктом, «відчути», осмислити і випробувати його мінуси і плюси на собі. В основу способу покладено заміщення досліджуваного об'єкта (процесу)

іншим (собою).

Метод номінальної групи. Використовується для пошуку найкращих варіантів вирішення завдань.

Умови і вимоги:

– залучаються експерти, які добре вирішують проблему, але раніше разом не працювали;

– учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але згодом, з урахуванням позиції колег, їх переглядати;

– склад групи - не більше 12-15 осіб (мінімум 6-8 осіб);

– експерти не повинні бути пов'язані службовими відносинами;

– тривалість роботи групи – 5 год. (з урахуванням освоєння методу);

– висловлені ідеї сприймаються не тільки на базі особистого ставлення до них, а й з урахуванням обстановки в групі;

– відбувається взаємне «підживлення» експертів, у результаті чого ідея відділяється від авторів.

Метод синектики. Дає можливість отримати найбільш оригінальні ідеї за рахунок «навчання» учасників використанню у процесі «мозкової атаки» методів аналогії, інтуїції, абстрагування, вільних роздумів, застосування несподіваних метафор, елементів гри, що дозволяє звичну проблему у незвичній ситуації вирішити несподівано і оригінально.

Умови і вимоги:

– проблема формулюється в загальному вигляді;

– обговорення слід починати не з проблеми, а з аналізу її загальних ознак, що характеризують ситуацію, що склалася;

– не рекомендується зупинятися на одній, навіть оригінальній ідеї рішення;

– при складнощах у вирішенні проблеми слід повернутися до аналізу ситуації, в якій виникла проблема;

– висунення ідей та їх відбір залежать від майстерності, такту, винахідливості керівника, його уміння стимулювати творче мислення учасників;

– критичний відбір і оцінку ідей вирішення проблеми краще здійснювати поетапно.

Метод Дельфі. Метод реалізується як багаторівнева процедура

анкетування з обробкою і повідомленням результатів кожного туру експертам, які працюють ізольовано один від одного. Їм пропонуються питання і формулювання відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляються з метою одержання середньої і крайніх оцінок. Експертам повідомляються результати обробки першого туру опитування із зазначенням розташування оцінок кожного. При відхиленні оцінки від середнього значення експерт її аргументує. Надалі (у другому турі) експерти змінюють свою оцінку, пояснюючи причини коригування. Результати обробляються і повідомляються експертам. При відхиленнях оцінок від середнього значення експерти коментують їх. Тури повторюються до тих пір, поки оцінки не стануть стабільними.

Метод сценаріїв являє собою низку прогнозів з кожного розглянутого рішення щодо його реалізації, а також можливих позитивного чи негативного наслідків.

Одним з основних завдань у розробці сценарію є визначення факторів, що характеризують ситуацію та тенденції її розвитку, формування альтернативних варіантів динаміки їх зміни. Головна вимога до розробленого сценарію – це відповідність результату поставленій меті.

Розробка прогнозного сценарію – це метод, за допомогою якого встановлюється логічна послідовність подій для показу того, як, відповідно до ситуації, може крок за кроком розгортатися майбутній стан об’єкта дослідження.

Під час розробки та вибору реалізації управлінського рішення метод сценаріїв виконується в такий спосіб:

– керівник підрозділу складає докладний опис завдання: мету, ситуацію та проблему;

– одному з досвідчених працівників доручається розробити варіанти вирішення проблеми;

– фахівцю з літературними здібностями дається завдання скласти сценарій можливого проходження рішення й передбачуваних результатів, а також реакції на ці результати зацікавлених фахівців;

– текст сценарію розсилається всім працівникам, що на різних стадіях повинні взяти участь у розробці та реалізації рішення;

– скликається нарада з обговорення сценарію.

6. Логіко-формалізовані методи прийняття управлінських рішень. Переважно їх використовують для виконання формалізованих завдань, а саме: прийняття оптимальних рішень у сфері виробництва, логістики, інвестиційній та фінансовій сферах, оптимального ціноутворення і планування, оптимального функціонування організації тощо.

До них також належать побудова «дерева рішень», аналіз чутливості, метод Монте-Карло та ін.

Метод побудови «дерева рішень» ефективний для типових управлінських завдань, коли відомі умови реалізації та прогнозні результати. Дає змогу охопити всі можливі варіанти розв'язання проблеми. Рекомендується поєднувати його з експертними методами, оскільки деякі його етапи потребують оцінювання фахівцями відповідних галузей. В основі методу – модель процесу, що може розгалужуватися залежно від умов реалізації.

Дерево рішень – це графічне відображення послідовності рішень і станів середовища із зазначенням відповідних імовірностей і виграшів (програшів) для довільних комбінацій альтернатив.

Вершини дерева рішень називаються позиціями; позиції, що безпосередньо йдуть за деякою позицією, називаються альтернативами; позиції, що не мають альтернатив, називаються кінцевими, а шляхи, що ведуть до них, – партіями. Частина дерева рішень, що описує гру з деякої позиції після кількох початкових кроків партнерів, називається підгрою.

Аналіз чутливості. Це техніка аналізу проєктного ризику, що показує, як зміниться значення чистого дисконтованого доходу із заданою зміною вхідної змінної за інших умов. Використовується, коли рішення приймають в умовах невизначеності й ризику. Метод передбачає:

– визначення ключових змінних, які впливають на значення дисконтованого доходу;

– установлення аналітичної залежності дисконтованого доходу від ключових змінних;

– розрахунок базової ситуації – встановлення очікуваного значення дисконтованого доходу за очікуваних значень ключових змінних;

– зміну однієї із вхідних змінних на потрібну величину; при

цьому всі інші значення фіксовані; проводиться послідовно для всіх вхідних змінних;

– розрахунок нового значення та його зміни у %;

– розрахунок критичних значень змінних проєкту і визначення найчутливіших з них; критичне значення показника – це значення, за якого дисконтований дохід дорівнює нулю;

– аналіз отриманих результатів і визначення чутливості дисконтованого доходу до зміни вхідних параметрів.

Метод Монте-Карло. Сутність цього методу полягає в поєднанні аналізу чутливості та ймовірності розподілу факторів моделі. Комп'ютер генерує множину можливих комбінацій факторів, зважаючи на їхній імовірний розподіл. Кожна комбінація береться як значення дисконтованого доходу, і в сукупності управлінець отримує ймовірний розподіл результатів проєкту.

Запитання для самоконтролю

1. Запропонуйте визначення управлінського рішення. Які ключові поняття ви включаєте в своє визначення і чому?

2. Охарактеризуйте місце управлінських рішень в системі менеджменту.

3. Які ознаки характеризують управлінські рішення?

4. За якими основними ознаками класифікуються управлінські рішення?

5. Які наукові школи управління лежать в основі вибору процесу прийняття управлінських рішень?

6. Які існують інтегровані підходи до процесу управління? В чому їх різниця?

7. Що таке якість управлінського рішення? Які характеристики забезпечують якість управлінського рішення?

8. Що таке ефективність управлінського рішення? Яким чином забезпечується ефективність управлінського рішення?

9. Що таке модель прийняття управлінських рішень? Які чинники можуть впливати на ефективність застосування моделі прийняття управлінських рішень?

10. Які є основні етапи процесу побудови моделі прийняття управлінських рішень?

РОЗДІЛ 2. ІСТОРІЯ ТА ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ. НАЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

Тема 2.1. Основні етапи розвитку менеджменту
Тема 2.2. Наукові школи менеджменту
Тема 2.3. Сучасні напрями розвитку менеджменту

Тема 2.1. Основні етапи розвитку менеджменту

Зародження управління в первісному суспільстві

Виникнення та становлення первісного господарства розпочинається з моменту появи людини на землі та завершується формуванням класового суспільства, появою держави. Зародження первісної общини та її розвиток спонукали до впорядкування відносин, що утворювалися всередині між її учасниками, а це сприяло виникненню зародків перших управлінських відносин.

Історично первісність поділяють на два основні періоди:

– ранньопервісний період, який ще називають стадією привласнюючого суспільства. Для первісних людей цього періоду було характерним займатися мисливсько-збиральницькою діяльністю та подекуди рибальством. Основним джерелом для забезпечення їх життєдіяльності була природа та природні ресурси. Вони вели кочовий спосіб життя, а їх маршрути зумовлювалися природно-кліматичними умовами;

– пізньопервісний період, який ще називають стадією відтворюючого суспільства. Для первісних людей цього періоду було характерним поступовий перехід від мисливства до тваринництва та від збиральництва до землеробства. Спосіб їх життя поступово з кочового трансформувався в осілий, що сприяло накопиченню спостережень за різними явищами з метою вдосконалення

господарства, появі перших знарядь праці, виникненню в суспільстві елементів організації та культури. Згодом зароджується металургія (мідна, бронзова, залізна) та інші ремесла (гончарство, ткацтво), посилюється товарообмін.

Власне, поміж відносин, що формувалися в первісному суспільстві, виокремлювалися й управлінські відносини через процеси накопичення людського досвіду та налагодження міжособистісних стосунків у невеликих соціальних спільнотах, що здебільшого вибудовувалися за допомогою інстинктів та поведінкових проявів (покора, послух, підпорядкування, повага до старшого, страх покарання, інстинктивне прагнення до об'єднання).

Необхідність організації чи впорядкування життя та діяльності в первісному суспільстві сприяла виникненню та становленню систем правил, розподілу праці. Спочатку в умовах дефіциту матеріальних благ усі члени первісної общини були рівні в споживанні з урахуванням статі та віку. З процесами накопичення надлишкового продукту виникала диференціація людей за рівнем забезпеченості, що спричиняло майнове розшарування. Водночас таке розшарування призводило до суперечок і конфліктів. Ускладнення життєвих ситуацій вимагало зміцнення організаційно-управлінської функції та функції влади.

Природність ієрархії в первісному суспільстві уособлювалася у виокремленні лідерів-авторитетів у групі (родині, роді чи племені), з якими радилися, до яких прислухалися, яких побоювалися. Поступово ці люди починали грати все більш помітну роль у житті общини, брати на себе все більше обов'язків, що сприяло формуванню основ відносин між людьми, що належали до влади, та тими, що безпосередньо мали підпорядковуватися цій владі. Водночас усі важливі питання життя общини вирішувалися загальними зборами її дорослих членів. Найстарше покоління завжди користувалося поважним ставленням із боку інших учасників первісної общини, що зумовлювалося їхньою зрілістю та досвідом, накопиченим за життя. З часом почала проявлятися спеціалізація управління через виокремлення лідерів із різних видів діяльності (полювання, рибальства, збирання плодів, окультурення рослин, скотарства, військової справи тощо).

Близькі роди могли об'єднуватися в племена, а племена – у союзи. Основною метою таких об'єднань ставало підвищення рівня безпеки та захист від потенційних нападників.

Існували органи влади та управління, зокрема в роду – загальні збори, старійшина, у племені – рада старійшин, вождь, у союзі племен – рада вождів племен, вождь союзу племен (чи два вожді, один із яких обирався військовим вождем). У первісному суспільстві влада характеризувалася суспільним характером, вибірністю, змінюваністю, терміновістю, відсутністю привілеїв. Первісна община контролювала дотримання визначених соціальних норм і правил поведінки. Соціальні норми у формі звичаїв регулювали суспільні відносини у всіх сферах суспільного життя (побут, праця, релігія).

Процеси об'єднання первісних людей у групи зумовили необхідність поділу праці, який у первісному суспільстві здійснювався за статевим/віковим поділом і був пов'язаний із фізіологічними відмінностями, здатністю виконувати різні види робіт. Чоловіки були зайняті на фізично важких роботах, жінки та підлітки – на легших, до того ж підлітки виконували ті види діяльності, які вимагали менших знань і досвіду, а жінки виконували обов'язки з підтримання вогнища та догляду за малолітніми дітьми. Тобто, характер суспільного поділу праці був фізіологічним.

Суттєве значення для розвитку управлінських відносин у первісному суспільстві мали відносини власності. Виникнення і становлення приватної власності відбувалося поступово, у жорсткій боротьбі між новими та наявними владними порядками.

Для більш ранньої первісної общини необхідними були колективна власність і зрівняльний розподіл, що був зумовлений низьким рівнем розвитку продуктивних сил і браком матеріальних ресурсів. Колективна власність поширювалася на все, чим володіла первісна община. З отриманням надлишкового продукту зрівняльний розподіл почав замінюватися на трудовий, який передбачав отримання продукту відповідно до витраченої праці. Одночасно з надлишковим продуктом і трудовим розподілом зародився обмін, який виник у відносинах між общинами, які спеціалізувалися на видобутку або виробленні специфічних дарів їхнього природного середовища.

У пізньопервісний період відбувається перетворення родових общин у первісні сусідські общини, на основі яких виникає й поступово формується племінний рівень самоорганізації первісного суспільства. З виникненням племен створюються умови для подальшого поглиблення розподілу праці відповідно до природних та

інших умов проживання общин.

Найвідомішою культурою первісного суспільства в Україні вважається трипільська, відкриття якої належить українському археологу чеського походження В.В. Хвойці (1850-1914). Трипільські племена займали простори Східної Європи від Дніпра до Карпат, від Полісся до Чорного моря й Балканського півострова. Знайдені пам'ятки трипільської культури свідчать про притаманні їй риси, зокрема:

– економічні (зернове землеробство, приселищний характер тваринництва, поява мідних знарядь праці за збереженням домінування кам'яних і крем'яних, розвиток чинбарства, кушнірства, прядіння, ткацтва, гончарства);

– у сфері суспільних відносин (перехід від матріархату до патріархату, зародження міжплемінних об'єднань, формування ієрархічної структури родів, зародження елементів приватної власності);

– у сфері побуту (поява штучного житла з глини, утворення гігантських протоміст із населенням майже 15-20 тис. жителів, міграція поселень через виснаження землі кожні 50-100 років);

– у духовній сфері (домінування символів родючості, поширення тотемізму, практика магічних дій та використання особливих предметів, виникнення шаманізму).

У процесі виникнення та розвитку первісного суспільства започатковуються базиси примітивних управлінських відносин, зокрема необхідність об'єднуватися в організаційні групи для того, щоби забезпечити необхідний рівень безпеки життя, спільно вести господарство, видобувати продукти харчування та інші засоби до існування сприяла налагодженню механізму суспільного поділу праці, відповідного контролю за дотриманням визначених соціальних норм і правил, розподілу отриманих продуктів. З часом, що більш характерно для пізньопервісного періоду, підходи первісних управлінців видозмінювались, адаптуючись до нових обставин (наприклад, поява надлишкового продукту, необхідність оборонятися від нападників, розвиток нових видів ремесел, витіснення зрівняльного розподілу трудовим, заміна колективної (усуспільненої, общинної) власності на приватну (особисту), активізація обміну між общинами тощо). Тобто, управління за часів первісного суспільства здебільшого входило до процесів діяльності, яку воно впорядковувало.

Управлінські революції

Одним із підходів до періодизації історії теорії та практики управління є виокремлення історичних періодів на основі управлінських революцій, під якими розуміють якісні зміни управління в процесі історичного розвитку суспільно-економічних формацій, перехід від одного якісного стану менеджменту до іншого. У табл. 2.1 схематично представлено періодизацію історії теорій управління через виокремлення шести управлінських революцій.

Таблиця 2.1. Періодизація розвитку управління через управлінські революції

Назва	Період основних подій	Рушійні сили
1	2	3
1. Релігійно-комерційна	III-II тис. до н.е.	Зародження писемності, виокремлення групи жерців, які займалися питаннями комерційної та управлінської діяльності
2. Світсько-адміністративна	XX-XVIII ст. до н.е.	Створення єдино діючих у державі кодексів законів для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами
3. Виробничо-будівельна	600-200 рр. до н.е.	Досягнення в будівництві, розроблення та запровадження технічно складних проєктів у виробництві. Застосування ефективних методів контролю та управління якістю
4. Індустріальна	XVIII-XIX ст.	Зародження капіталізму та індустріального прогресу. Стрімкий розвиток фабричного виробництва. Відокремлення управління від власників. Перехід контролю з рук власника до спеціально навчених найманих робітників і поділ управління за функціями
5. Бюрократична (менеджерська)	Кінець XIX-60-ті рр. XX ст.	Перехід управлінських функцій спочатку до чиновників, згодом – до менеджерів. Підвищення ролі професійних менеджерів та становлення менеджерів як соціального класу. Виникнення та розвиток наукового менеджменту
6. Інформаційна (постіндустріальна)	70-ті рр. XX-початок XXI ст.	Зміна принципів і методів управління в умовах, що пов’язані з глобалізацією ринків, бурхливим розвитком інформаційних та комп’ютерних технологій, поширенням використання інтернету

Періоди представлених революцій мають умовний характер, адже зазвичай пов'язуються з певними історичними подіями чи персоналіями. Серед підходів дослідників до кількості управлінський революцій, в ході яких еволюціонувала теорія та практика управління, зустрічаються і більш розширені, ніж представлений в табл. 2.1.

Перша управлінська революція («релігійно-комерційна») мала місце приблизно 4-5 тис. років тому на територіях, де панували цивілізації Стародавнього Сходу, зокрема цивілізації Стародавнього Єгипту, Месопотамії (в т.ч. Шумерська цивілізація, царство Аккад, Вавилонська держава), Стародавньої Індії, Стародавнього Китаю.

Основними чинниками виникнення першої управлінської революції вважаються зародження писемності в Шумері та становлення особливої групи в суспільстві, релігійних діячів (жерців), які виконували функції управління не тільки для потреб релігійного культу, але й суспільства загалом. Жрець, як особа, яка здійснювала богослужіння, жертвопринесення в релігійних цілях, також мала виконувати функції, пов'язані зі збором податків, упорядкуванням державної скарбниці, поділом державного бюджету, керівництвом зрошувальних робіт, організацією будівництва (в т.ч. і пірамід), проведенням торгових операцій, для чого потрібно було вести ділове листування, проводити комерційні розрахунки, виконувати інші функції (планові, контрольні тощо). Різнобічна діяльність жерців активізувала розвиток соціальних відносин, комерційних обмінів, торгівлі. Характерною рисою для цього періоду була відмова від людських жертвопринесень на користь фінансових і майнових, що мали символічний характер – у вигляді грошей, худоби, продуктів, виробів тощо. Зібрані з населення збори використовувалися як для забезпечення життєдіяльності релігійної общини, так і для забезпечення виконання інших суспільно значущих завдань. Жерці не належали до власників, адже не мали права привласнювати собі результати жертвопринесень, що належали божествам, яким поклонялися.

Значення ролі жерців величезне, бо саме в цей час відбулося формування управління як діяльності, право на яку передається не в спадок, а концентрується в руках найбільш здібної і поінформованої соціальної групи – жерців. Так, управлінське мистецтво, вміння

планувати довгострокові роботи, мобілізовувати та використовувати матеріальні та людські ресурси було проявлено за будівництва споруд Стародавнього Єгипту. На цьому ж етапі відбувалася поступова заміна старого типу життєзабезпечення (полювання, рибальство, збір природних плодів) на принципово новий тип забезпечення продуктами – до організації їхнього виробництва (землеробства, тваринництва), що стало одним із визначальних чинників розвитку господарського управління.

Тому виникнення писемності та виокремлення класу релігійних діячів як свого роду управлінців сприяли розвитку не тільки управлінських відносин та їхній ефективній організації, але й розвитку стародавнього суспільства загалом.

Друга управлінська революція («світсько-адміністративна»), що сталася майже через тисячу років після попередньої, пов'язується з введенням нових механізмів господарювання, а саме зі зміною жорстко централізованої системи організації господарства на систему державного контролю та регламентації економічної діяльності. Регуляторами такого контролю були створені зведення законів, зокрема найвідомішими з них є Закони Ешнунни (приблизно XX-XIX ст. до н.е.), Закони Ліпіт-Іштара (приблизно 1935-1924 рр. до н.е.), Кодекс Хаммурапі (приблизно 1780 р. до н.е.).

Закони Ешнунни, названі на честь однойменного стародавнього міста в Межиріччі, містили 61 статтю та регулювали торгово-економічні відносини, правові норми різних сфер суспільного життя (в т.ч. рабовласницькі відносини, види покарання за різні проступки тощо).

Закони Ліпіт-Іштара, названі на честь царя стародавнього міста Ісіна в Межиріччі, містили 43 статті та регулювали економічні відносини в умовах посилення приватної власності (в т.ч. правила найму робочої сили, право спадкування, особливості боргових зобов'язань тощо).

Кодекс Хаммурапі (аналогічна назва «Зведення законів Хаммурапі»), названий на честь вавилонського царя Хаммурапі, містив 285 законів (за деякими відомостями – 282) та регулював відносини між соціальними групами населення через механізми контролю та відповідальності за різні проступки. Цей кодекс як єдино діюча в державі система правил, норм і покарань регулювала різні

види відносин, зокрема цивільні, зобов'язальні, трудові, шлюбно-сімейні, кримінальні. У Зведенні законів Хаммурапі простежується певна внутрішня системна упорядкованість, тому на відміну від своїх попередників воно більш приближене називатися кодексом.

Основним результатом другої управлінської революції стало підпорядкування єдино діючій у державі системі правового регулювання суспільних відносин, що було зумовлено потребою правителів у ефективній адміністративній системі, використовуючи яку можна було б успішно керувати країною не за особистим бажанням або племінному праву, а на основі чинних законів.

Третя управлінська революція («виробничо-будівельна»), яку історично пов'язують із вавилонським царем Навуходоносором II (роки правління 605-562 рр. до н.е.), ознаменувалася поєднанням державних методів управління та контролю за діяльністю у сфері виробництва та будівництва.

Правління Навуходоносора II характеризувалося інтенсивним будівництвом, зокрема проводилися будівельні роботи як пов'язані зі створенням нових палаців, парків, храмів і доопрацюванням уже наявних (під час недобудованих або зруйнованих за часів попередників) об'єктів, так і пов'язані із забезпеченням міста належними умовами для ведення господарства, торгівлі та оборони від нападників (розбудова зрошувальних систем, укріплення міста, будівництво доріг тощо). Найвідомішими прикладами з таких історичних пам'яток, згадки про які дійшли до наших днів, є висячий парк («Сади Семіраміди», одне із семи чудес світу) та Вавилонська вежа. Також цар впроваджував технологічні нововведення в систему виробничого контролю на текстильних фабриках і зерносховищах із використанням кольорових ярликів. На текстильних фабриках ними позначалася пряжа, яка надходила у виробництво щотижня. Подібний метод контролю давав змогу точно встановити, як довго перебувала на фабриці та чи інша партія сировини. Тому головними здобутками для управління за часів правління Навуходоносора II вважаються використання ефективних методів управління та контроль за якістю продукції.

Вагомий внесок в управлінську теорію був внесений представниками епохи античності. Наприклад, Сократом (469-399 рр. до н.е.) був сформульований принцип універсальності управління.

Головне завдання управлінців філософ вбачав у вмінні ними призначати потрібну людину на потрібне місце й досягати виконання своїх вказівок. Перський цар Кир II Великий (роки правління 559-530 рр. до н.е.) пропонував ідею про необхідність проведення спеціальних досліджень із виявлення причин або мотивів, які спонукають людей до дій. Також він піднімав проблему обробки управлінської інформації та складання планів. Зі свого боку, Платон (427-347(348) рр. до н.е.), розглядав управління як науку про загальне харчування людей і доводив, що управлінська діяльність є важливим елементом системи життєзабезпечення суспільства. Мудре управління, за твердженнями філософа, має ґрунтуватися на загальних і розумних законах, проте закони ці самі собою занадто абстрактні й догматичні для того, щоби на їхній основі можна було б знайти правильне рішення в кожній конкретній ситуації. Цар (політик) є свого роду пастирем, який здійснює догляд і нагляд за «людським стадом». Інший великий мислитель – Арістотель (384-322 рр. до н.е.) – у власному трактаті «Політика» актуалізує питання, пов'язані із соціальною та політичною філософією, політологією, теорією управління. Зокрема, дослідник структурує державу в аспекті поділу на п'ять елементів (селяни, ремісники, торговці, чиновники, військові) та висуває ідею поділу влади в державі на три частини (законодавчий, посадовий, судовий органи). Катон Старший (234-149 рр. до н.е.) писав про необхідність планування робіт на фермі на цілий рік уперед. Він говорив про обов'язковий контроль за виконаною роботою, про необхідність порівняння плану та результатів, про з'ясування причин невиконання плану, про раціональну організацію робіт.

Необхідно зазначити про систему територіального управління римського імператора Діоклетіана (243-316 рр. н.е.) та адміністративну ієрархію католицької церкви Римської імперії, яка вже в II ст. до н.е. використовувала принципи функціоналізму з елементами вертикально-структурної побудови. Система територіального управління Діоклетіана передбачала встановлення рівнів управління в імперії (поділ на провінції, що згруповувалися в дієцезії, що входили до префектур), причому імператор і три його помічники очолювали визначені чотири префектури, а на чолі дієцезій – стояли губернатори. Верховна влада розподілена між

чотирма правителями здобула назву «Тетрархія Діоклетіана» і проіснувала з 293 до 313 рр. н.е. Співправителі імператора мали певну владу і права у вирішенні цивільних справ, але військова влада була жорстко централізована. Римські легіони мали чітку структуру управління, що складалася з генералів і офіцерів, розподіл армій на дивізії, плани майбутніх дій, високий рівень дисципліни. Це давало змогу римлянам завойовувати величезні території, що згодом підпорядковувалися губернаторам, безпосередньо підвладних Риму. Тому Римська імперія часів правління Діоклетіана мала організоване військо та налагоджений механізм державного управління.

Католицька церква часів Римської імперії використовувала опис посадових обов'язків священників, єпископів, пресвітерів і інших священнослужителів. Існувала практика визначеної почерговості проходження розпоряджень від Папи Римського до мирян. Внесок тодішньої католицької церкви високо відзначається у сфері управління, зокрема в питаннях управління персоналом, системи влади та авторитету, спеціалізації функцій.

Частково розвитку управлінської практики сприяло й поширення християнства. У VI ст. новими соціальними інститутами стають бенедиктинські монастирі, у яких добровільно об'єднувалися невеликі групи людей, які сприймали працю згідно з заповіддю святого Бенедикта Нурсійського «не як прокляття раба, а як моральний і релігійний борг вільної людини». У бенедиктинських монастирях управління ґрунтувалося на принципах верховенства влади, субординації та дисципліни. Бенедиктинська система довела, що будь-яка робота може бути виконана ефективно за умови її впорядкованості, спланованості та якщо на зміну примусу прийде співпраця з врахуванням індивідуальних здібностей кожного індивіду.

Істориками менеджменту відзначається також досягнення та внесок у розвиток управлінської думки великого італійського мислителя й гуманіста Ніколо Макіавеллі (1469-1527). У його творах представлено багато ідей, що в сукупності складають цілісну систему практичного управління. Так, фахівці в галузі управління вказують на чотири принципи Макіавеллі, які мали істотний вплив на розвиток влади та лідерства:

– авторитет або влада лідера корениться в підтриманні з боку

його прихильників;

– підлеглі мають знати, чого можна очікувати від свого лідера, і розуміти, чого лідер очікує від них;

– лідер мусить мати волю до виживання;

– лідер – завжди має бути зразком мудрості та справедливості в очах своїх прихильників.

На рубежі XVII-XVIIII ст. з'являються перші паростки капіталізму й починається неухильний процес індустріалізації, який спричинив чергову хвилю революційних перетворень в управлінні.

Четверта управлінська революція («індустріальна») пов'язується з промисловою (індустріальною) революцією, що знаменувала перехід від ручного, ремісничо-мануфактурного, доморобного до великого машинного фабрично-заводського виробництва, який бере свій початок в Англії в другій половині XVIII ст. та поширюється впродовж XIX ст. країнами Європи, США, Японії.

Центром основних подій розвитку управління цього періоду, безумовно, була Англія. Спочатку промислове виробництво переросло мануфактури, що використовували найману ручну працю, а потім – стару фабричну систему, що складалася здебільшого з ранніх машинних фабрик XIX ст., на яких уже частково використовували машини (наприклад, парову машину, розроблену шотландським винахідником-механіком Дж. Ваттом).

Згодом почала формуватися система акціонерного капіталу – власники все більше віддалялися від бізнесу як економічної діяльності, спрямованої на отримання прибутку. Притаманним цьому періоду було становлення нової, диверсифікованої форми власності – замість одного власника з'являються акціонери як спільні (пайові) власники капіталу.

З розширенням виробничої діяльності власник уже не був спроможний самотужки ефективно виконувати всі управлінські функції, тому з'являється потреба у виконавцях із подібним досвідом. Тобто, якщо раніше питання контролю за капіталом та за виробництвом зосереджувалася виключно в руках власника, то відтепер адміністрація формує цілі та політику підприємства, а менеджери контролюють їх реалізацію, причому адміністрація та менеджери призначаються акціонерами. В умовах збільшення обсягу виробництва, пришвидшення темпів обороту капіталу, розширення

банківських операцій, виокремлення відокремленої діяльності зі збуту продукції, виникнення маркетингу проведення відповідного управління вимагало від менеджерів не тільки власного та запозиченого в інших досвіду, але і спеціальних знань і навичок. Управління перетворювалося в сукупність прийомів, методів, принципів, інструментів, використання яких потребувало спеціального навчання.

В епоху становлення фабричного виробництва робота менеджерів вбирала в себе специфіку виробництва через власний зв'язок до відповідних процесів та поступово поділялася, викликавши тим самим поділ управління за функціями. З розширенням сфери діяльності в менеджменті відбувається поділ управлінських функцій на загальні та специфічні, що пов'язувалося з різними сферами діяльності (планування, закупівлі, організація, аналіз, контроль, збут, фінанси). Ефективна реалізація кожної управлінської функції вимагала залучення додаткового штату фахівців, створення нових функціональних підрозділів.

Під час промислової революції було зроблено перші спроби зафіксувати ідеї управління на папері для того, щоб узагальнити його принципи, унаслідок чого було закладено основи теорії менеджменту. Необхідно зазначити, що поміж теоретиків індустріальної управлінської революції найвагоміший внесок зробили Дж. Лок (1682-1704), Т. Гоббс (1588-1679), А. Сміт (1723-1790), Д. Рікардо (1772-1823), А. Маршал (1842-1924). Наприклад, класик економічної теорії А. Сміт у власній праці «Багатство народів: дослідження про природу і причини багатства народів» першим порушив питання поділу, спеціалізації, кооперації та підвищення продуктивності суспільної праці, тим самим заклавши фундаментальні основи уявлень про управління.

Поміж практиків індустріальної управлінської революції необхідно відмітити діяльність Р. Аркрайта (1732-1792), Дж. Ватта (1736-1819), М. Бултона (1728-1809), Ч. Беббіджа (1792-1871), В.С. Джевонса (1835-1882), Р. Оуена (1771-1858). Дослідники приділяли увагу не тільки технологічним аспектам виробництва (наприклад, координація діяльності та контроль над виробничими операціями, часовий аналіз рухів, управління фінансами, планування й забезпечення ефективності виробництва), а й соціально-

психологічним аспектам. Водночас ними практикувався патерналістський стиль керівництва, суть якого виражається в підвищеній увазі до питань зміцнення моралі та підтримання дружніх взаємин між усіма працівниками, а також у поліпшенні умов побуту і праці робітників.

Одним із прикладів досягнення безперервності технологічних процесів є досвід Р. Аркрайта, одного з фундаторів прядильних фабрик в Англії та винахідників прядильної машини, який об'єднав на власній фабриці всі процеси текстильного виробництва за допомогою використання ієрархічного принципу його організації. Нововведення дослідника на практиці сприяло зниженню собівартості продукції на підприємстві та модернізації текстильної промисловості загалом по країні.

Зі свого боку, успішна діяльність Р. Оуена була пов'язана з широкомасштабним соціальним експериментом на текстильних фабриках, де англійський вчений практикував управлінські нововведення. Ідея цього експерименту полягала в покращенні умов для найманих робітників (забезпечення робітників житлом, поліпшення умов праці, підвищення мінімального віку, починаючи з якого діти могли залучатися до роботи, скорочення тривалості робочого дня, створення магазинів першочергових товарів за доступними цінами для робітників, створення шкіл у робітничих селищах тощо), що було унікальним явищем свого часу. Однак ідея гуманістичного управління виробництвом Оуена виявилася утопічною, бо не підтримувалася з боку інших власників і менеджерів того часу, які й надалі продовжували практику виснажливої експлуатації найманої праці.

Важливий крок у розвитку теорії і практики управління був зроблений англійським математиком Ч. Беббіджем, якого прийнято вважати винахідником першої обчислювальної машини з програмним управлінням. На основі праці А. Сміта, вчений висловив ідею поділу фізичної та розумової праці, склав перелік позитивних характеристик спеціалізації, розробив методику вивчення витрат робочого часу на здійснення різних операцій, порівняльного аналізу роботи однопрофільних підприємств, виявлення шляхів підвищення ефективності праці на основі вивчення даних статистики, а також застосування преміальної системи оплати. Ч. Беббідж не був

задоволений просто питанням спеціалізації фізичної праці або поділом за професіями – він розробив аналітичну машину (прототип сучасної електронно-обчислювальної машини), яка дала змогу звільнити талановиту людину від багатьох рутинних розрахунків. Тобто, дослідник розробив проєкт «аналітичної істини» того, щоб управлінські рішення можна було приймати більш оперативно.

Загалом, зростання масштабів діяльності фабричного виробництва, утворення нової системи власності дало змогу прискорити процес розвитку промисловості. Збільшення розмірів компаній, необхідність у додатковому залученні найманої праці, прогресуюча спеціалізація й механізація праці забезпечили розширення товарних ринків. Ситуація, зумовлена виникненням промислової революції кінця XVIII – початку XIX ст., призвела до того, що поряд з емпіричними методами в управлінні почали впроваджуватися прикладні розроблення та експерименти, результати яких допомагали визначати норми виробітку і винагороди, оптимальні терміни роботи устаткування, обсягу випуску продукції, удосконалювати організацію виробництва і праці.

Основними результатами індустріальної управлінської революції є відокремлення менеджменту від власників, розвиток диверсифікованої форми власності, перехід контролю з рук власника до найманих спеціально навчених менеджерів і поділ управління за функціями.

У результаті цієї управлінської революції менеджер ще не став професіоналом. Тільки епоха монополістичного капіталізму дала перші школи бізнесу й систему професійного навчання керівників. З появою класу професійних менеджерів і відокремленням його від класу капіталістів стало можливим говорити про новий радикальний переворот у суспільстві, який розглядають як п’яту революцію в управлінні.

П’ята управлінська революція («бюрократична» чи «менеджерська»), пов’язана з періодом кінця XIX – 60-х рр. XX ст., ознаменувала початок епохи так званого наукового менеджменту та базувалася на концепції раціональної бюрократії М. Вебера. Якщо перші чотири управлінські революції («релігійно-комерційна», «світсько-адміністративна», «виробничо-будівельна», «індустріальна») передбачали розуміння управління через здібності

керівників ефективно застосовувати накопичений досвід на практиці, то п'ята управлінська революція символізувала початок трансформації управління у відокремлений напрям людських знань, а саме в науку, що базується на потужному методологічному фундаменті.

Особливого пожвавлення набув інтерес до управління як до загальновизнаної самостійної області діяльності в 1911 р. після опублікування Ф. Тейлором (1856-1915) своєї книги «Принципи наукового менеджменту», у якій уперше управління проголошувалося наукою, а також самостійною галуззю дослідження.

Ще Карл Маркс (1818-1883), німецький вчений, автор фундаментальної праці «Капітал» (1867 р.), не вірив в історичну перспективу капіталіста, у його здатність ефективно управляти надскладною економікою та високотехнологічним виробництвом. На його думку, капіталіст мусить поступитися пролетаріату, зі свого боку, як Макс Вебер (1864-1920) підкреслював, що наступником капіталіста буде бюрократ.

Зародження акціонерного капіталу, поява величезних корпорацій, централізація банків і транспортних мереж робили зайвою постать індивідуального власника. Його місце займає бюрократ – державний чиновник. Нові умови розвитку бізнесу сприяють витісненню індивідуального капіталіста з виробництва аналогічно до витіснення ручної праці машинною.

Концепція раціональної бюрократії німецького вченого М. Вебера була теоретичною платформою п'ятої управлінської революції. Бачення дослідника чистого типу раціонального бюрократичного управління зводилося до таких характеристик:

– суворе дотримання службової ієрархії;
– особиста свобода, незалежність від «груп тиску», відповідальність виключно за своїми службовими обов'язками;
– спеціальна підготовка, володіння діловим предметним знанням (здатність вирішувати питання управління в спеціальних галузях);
– розподіл праці та жорстка спеціалізація за функціями;
– чітко визначена службова компетенція;
– сувора службова дисципліна та контроль;
– регламентація управлінського процесу;

– обов'язкова документальна фіксація діяльності апарату.

М. Вебер вказував на посилення ролі адміністрації в державному і приватному секторах економіки, про захоплення нею пануючих висот у суспільному житті й перетворенні в самостійну соціальну групу. У бюрократизованому суспільстві підвищується соціальна значущість «чину», свого роду пріоритет посади, який захищається адміністративно-правовими нормами. Бюрократія несумісна з участю всіх або більшості членів організації в прийнятті управлінських рішень. Вона вважає тільки себе компетентною в таких діях, підкреслюючи, що управління – функція професіоналів. Чиновник – це той, хто пройшов спеціальну підготовку та займається управлінням усе життя.

Характер власності трансформується з індивідуально-приватного на корпоративно-колективний. Чиновники монополізують техніку управління й канали комунікації. Усе частіше вони засекречують інформацію під приводом «службової таємниці», створюють такі механізми підтримання ієрархічної структури, які виключають конкуренцію, вибори та оцінювання працівників за діловими якостями.

Ускладнення управління виробництвом призводить до монопольного захоплення ключових позицій «статусної групи», що має свою ідеологію та систему цінностей. Відбувається тотальна бюрократизація управлінського апарату. Бюрократія перетворюється в панівний елемент соціальної структури, і понад те – у настільки життєздатний елемент, що практично не піддається знищенню. З усього різноманіття соціальних дій на виробництві єдино раціональними та законними визнаються ті з них, які здійснюються самою бюрократією або служать підтриманню її статусу.

Однак поступово жорстке бюрократичне управління втрачає свою успішність. Граничний раціоналізм сковує творчі сили трудових колективів, професійних менеджерів і досвідчених фахівців. Підприємства не можуть швидко адаптуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов, прибутковість бізнесу зменшується.

Наступною віхою п'ятої управлінської революції є саме процес переходу влади від власників капіталу до менеджерів, який здобув назву «менеджерської революції». Уперше цей термін був використаний в 1941 р. в однойменній праці американського вченого

Дж. Бернгама (1905-1987). Ідеї дослідника здебільшого збігаються з поглядами М. Вебера, за єдиним винятком – замість бюрократії панівною силою проголошуються менеджери. Він вважає, що капіталіст-власник перестав бути необхідною передумовою нормального функціонування виробництва, що менеджери – такий же соціальний клас, як бюрократи або буржуазія. Власність, вважає Дж. Бернгам, це не просто капітал або уречевлена праця, а насамперед контроль. Якщо контроль знаходиться тепер у руках менеджерів, тоді власності в колишньому її сенсі немає.

Ідея революції менеджерів була підтримана та розвинута такими провідними вченими як Д. Белл (1958 р. – поняття «мовчазна революція»), П. Сорокін (1953 р. – трансформація капіталістичного класу в менеджерський), Т. Парсонс (перехід контролю до управлінського та технічного персоналу), Р. Дарендорф (законна власність і формальний контроль відтепер розділені остаточно, тому традиційна теорія класів втратила будь-яку аналітичну цінність), Р. Лернер, П. Друкер, Е. Ґіденс, Й. Шумпетер, Н. Смелзер та інші. Провісником закінчення менеджмент-буму був вихід бестселеру Дж. Гелбрейта «Нове індустріальне суспільство» (1967 р.). Основна ідея книги американського економіста полягала в тому, що професійний менеджмент у великих корпораціях, озброєний сучасною технікою, стає непереможною силою, з якою не можуть зрівнятися ні акціонери, ні уряд.

За словами Пітера Фердинанда Друкера (1909-2005), відомого американського вченого в галузі менеджменту, у 70-ті рр. XX ст. менеджмент-бум, апогей якого пов'язується із серединою 1950-х рр., закінчується через зростання недовіри до офіційної доктрини менеджерської революції, яку вважають уже суто ідеологічним або філософським явищем.

П'ята управлінська революція здобула статус епохи наукового менеджменту завдяки появі нових досліджень та виникненню різноманітних напрямів і думок, що поступово перетворилися в школи управління. Найвідомішими школами вважаються: школа наукового управління, школа адміністративного управління, школа людських відносин, школа поведінкових наук (біхевіористська), кількісна школа. Ця революція знаменує остаточний перехід управлінських функцій до відокремленого від власників класу –

спочатку до чиновників (за М. Вебером), а згодом до менеджерів. Саме тому п'яту управлінську революцію називають і «бюрократичною», і «менеджерською».

Шоста управлінська революція («інформаційна» чи «постіндустріальна») ознаменувала зміни в менеджменті, пов'язані з історичним періодом, в межах якого відбувалося становлення глобального інформаційного суспільства. Цей період (70-ті рр. XX – початок XXI ст.) характеризувався переходом життєдіяльності суспільства на новий технологічний рівень (винахід мікропроцесорної технології, персонального комп'ютера, поява всесвітньої мережі – інтернет), що викликав ряд організаційних змін у принципах і методах управління в нових, швидкозмінних умовах розвитку, у яких став можливим інформаційний обмін у глобальних масштабах.

Цей період характеризувався стрімкою глобалізацією ринків. Обсяг, достовірність, своєчасність інформації визначає конкурентоспроможність усіх економічних одиниць – від невеликих фірм до цілих держав. Розвиток і функціонування суб'єктів господарювання в стратегічній перспективі можливі тільки за умови взаємодії малого та великого бізнесу. Для бізнесу першочерговим стає здатність зайняти своє унікальне місце в системі глобальних ринкових зв'язків.

Також, важливо, що всі ці особливості проявляються на тлі бурхливого розвитку сучасних інформаційних та комп'ютерних технологій, активного використання можливостей інтернету, без якого вже не обходяться бізнес-технології.

Підприємницькі структури формують нові організаційні форми – оболонкові компанії, хмарні провайдери, мережеві компанії, кластери. Усе більше компаній працюють на умовах аутсорсингу, передаючи частину непрофільних функцій стороннім організаціям. Діяльність підприємницьких структур організовується не в рамках однієї фірми, а в рамках одного бізнес-процесу, що є основою діяльності. Фірми лише залишаються одиницею накопичення капіталу та точкою перетину фінансових потоків. Основним рівнем інформаційної економіки є глобальний фінансовий ринок, що формується в основному інформаційними потоками й лише частково – ринковими механізмами. Відбувається радикальна зміна виробничих відносин: індивідуалізація праці, тимчасова зайнятість,

неповний і ненормований робочий день, віддалена робота («домашній офіс»). Це, зі свого боку, змінює характер взаємодії між людьми в підприємницькій структурі й між адміністрацією та персоналом. Змінився також і характер праці – він став менш залежним від зовнішніх чинників та він став передбачати можливості індивіда до саморозвитку, самоосвіти та самовдосконалення.

Головна особливість, яка визначає сучасні моделі менеджменту в умовах інформатизації, це високі темпи впровадження у виробництво інформаційних технологій, які викликали перехід від конвеєрно-типової моделі організації виробництва до індивідуально-нестандартної. Перехід від моделей управління підприємствами в рамках технологій промислової епохи (конвеєр, жорсткі стандарти, серійність, бюрократизм, жорсткий регламент) до моделей, що базуються на управлінні знаннями та творчими (креативними) здібностями людини зумовив появу моделі креативного менеджменту.

Цифрова економіка передбачає широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що безпосередньо позначається на методах управління як на макрорівні, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. Сучасні умови господарювання дозволяють використовувати нові способи управління (блокчейн, метод великих даних, експертні системи, загальна децентралізація тощо) у всіх галузях і сферах життєдіяльності людини.

Процес розвитку менеджменту триває. Його майбутнє зумовлюється поточними трендами в різних сферах функціонування як суспільства загалом, так і індивіда зокрема. Роботизація бізнес-процесів, штучний інтелект, масштабована хмарна інфраструктура, розумні чат-боти – усе це та інше дотичне до розвинутих інформаційно-комунікаційних технологій – сприяє тому, що до менеджера як до спеціаліста висуваються поновлені вимоги вищого рівня обізнаності, навичок та вмінь.

Розвиток управлінської думки на територіях сучасної України

У часи родоплемінного устрою необхідність боронитися від спільних ворогів змушувала племена об'єднуватися в більші, потужніші та укріпленіші утворення. Не винятком були й території сучасної України, тому приблизно з VI–IX ст. активно відбувався процес об'єднання слов'янських племен у великий союз із

центром у Києві. Саме Київська Русь, що проіснувала з IX до XII ст., об'єднала під владою князів із династії Рюриковичів східнослов'янські, балтські та фіно-угорські племена.

З Новгородського літопису відомо про князювання в Києві Аскольда та Діра, що датуються приблизно початком IX ст. За їхніх часів відбувалися процеси, які можна назвати державницькими: поява княжих титулів, успадкування верховної влади, походи та завоювання, перетворення звичаїв у закони, становлення первісних примітивних адміністративних апаратів, впорядкування обов'язків вождів та їхніх слуг стосовно центральної (князівської) влади. У 862 р. у Славію для подолання внутрішніх протиріч на місцевий престол було запрошено князя Рюрика, який прибув у супроводі військової дружини. Державна влада в цей період мала військовий характер – ключові пости в державному управлінні займали варязькі дружинники; політичні конфлікти, що виникали розв'язувалися через використання силових методів.

Князювання Олега Віщого (роки правління 882-912) пов'язано з об'єднанням усіх давньоруських земель у єдину Руську державу з головним осередком у Києві, хоча через слабкість влади на місцях та недосконалість управління держава не була достатньо консолідованою. За часів Ігоря (роки правління 912-945), який, як і його попередник, вів боротьбу проти хозарів і Візантії, були укладені русько-візантійські договори, що сприяли розвитку зовнішньої торгівлі. Хоча стрімке розширення Київської Русі спричиняло ресурсне напруження держави, що створювало небезпеку втрати підконтрольності на містах.

Київська княгиня Ольга (роки правління 945-964) зосередила увагу на забезпеченні миру (послаблена війнами та протиріччями економіка держави, негативні народні настрої), запровадила регламент повинностей залежного населення та базові пункти центральної влади на місцях. У цей період на всіх підвладних Києву княжіннях були запроваджені адміністративна, судова системи та налагоджувалися дипломатичні відносини з могутніми імперіями Європи. За часів Святослава Хороброго (роки правління 964-972), який продовжував будівництво держави та використовував політику сили для колонізації нових земель, влада належала князю, який спільно зі старшими дружинниками (радниками князя) проводив державне управління.

Період правління Володимира Великого (роки правління 980-1015), який характеризують як ранньофеодальну монархію, ознаменувався проведенням реформ (адміністративна, військова, судова), збільшенням апарату управління на всіх рівнях, поступовим розподілом функцій посадових осіб, введенням християнства на Русі (988 р.), розширенням військової системи, розмежуванням судів, прийняттям Церковного статуту, що регулював відносини між церквою та державою. За часів Ярослава Мудрого (роки правління 1015-1054) були запроваджені колегіальна форма управління державою (дуумвірат) та принцип старшинства в розподілі влади між синами відповідно до їхнього віку, проводилася систематизація законів і правових актів («Руська правда», «Устав князя Ярослава про церковні суди»). Останній київський князь Володимир Мономах (роки правління 1113-1125) здійснював об'єднання роздробленої чварами території держави, проводив політику дотримання законів, сприяв підвищенню ролі княжого суду, написав поради щодо державного управління («Повчання дітям»), скасував принцип сеньйорату (влада найстаршого сина в роді). Тобто, носієм верховної влади Київської Русі був великий київський князь, у якого було широке коло компетентностей у всіх галузях. Не будучи абсолютним володарем, він частково поділяв цю владу з народним віче або з боярами. Великі князі були повноправними володарями тільки в Київській землі, а в інших землях управляли місцеві князі, тому всі державні органи Київської Русі поділялися на центральні та місцеві.

Одним із найбільших князівств періоду феодальної роздробленості Русі, що розпочався ще після смерті Ярослава Мудрого, було Галицько-Волинське князівство (1199-1349 рр.). Аналогічно до Київської Русі на чолі князівства був князь, якому належала найвища влада та багато інших прав (в т.ч. право приймати законодавчі акти, здійснювати поточне управління, збирати податки, карбувати монету, визначати митні збори, очолювати військо, призначати єпископів тощо). Дещо змінилося управління державою в першій чверті XIV ст., коли було утворено боярську раду, що складалася зі знатних бояр, єпископа, суддів, воєвод, намісників, та брала участь політичному житті князівства та управлінні ним. У виконанні різних адміністративних функцій князю допомагала центральна адміністрація князівства, яка передбачала наявність

спеціально створених посад – тисяцького (організація оборони дорученого йому округу), дворського (княжі сановники, дипломатичні питання між округами, судівництво від імені князя), печатника (зберігання княжої печатки, складання текстів грамот), писця (технічне написання грамот), стольника (управління княжими земельними маєтками) тощо. Крім вищих органів державної влади функціонувала добре розгалужена система місцевого управління. Територіально-адміністративний устрій Галицько-Волинського князівства передбачав поділ на складові (князівства, волості, села), які очолювали спеціально обрані громадою керівники. Важливою ланкою в державній структурі Галицько-Волинського князівства було військо, що виконувало як зовнішні (оборона держави), так і внутрішні (забезпечення влади князя та бояр) функції. Суспільно-політичний лад і система органів управління, що встановилася в князівстві, сприяли зміцненню його державності, зростанню авторитету на міжнародній арені поміж західних держав, однак спустошливі татарські набіги та виснажлива боротьба із сусідами вкрай ослабили Галицько-Волинське князівство, яке припинило своє існування в 1340 р.

Після розпаду Галицько-Волинського князівства частина його земель (Волинь, Київщина, Переяславщина, Поділля) увійшли до складу Великого князівства Литовського, а Галичина, частково Волинь, Поділля – до королівства Польського. Як суспільний устрій і право Литви та Польщі істотно впливали на суспільні та правові процеси на українських землях, так і аналогічно надбання українських земель впливали на суспільний устрій і право тих країн, до складу яких вони входили, адже український досвід був багатшим на традиції державності та права з часів Київської Русі та Галицько-Волинського князівства. Така експансія Литвою та Польщею (а згодом Речі Посполитої) зумовлювала проблемність проведення автономної політики в різних сферах життєдіяльності.

З входженням українських земель до складу Великого князівства Литовського на них відбулися суттєві зміни в державній структурі: державна влада, сконцентрована в руках великого литовського князя, була майже необмеженою; місцеві князі були тільки радниками та виконавцями волі литовського князя; великий князь розпоряджався всіма військовими силами та матеріальними статками держави;

землю міг одержати тільки той, хто виконував військові обов'язки (запровадження феодальних відносин); самоуправління на українських землях поширювалося тільки на господарські відносини, суд, релігію, але не на державну адміністрацію.

Соціальне та правове становище різних верств феодального класу на українських землях за литовсько-польської доби (XIV-XVI ст.) визначалося розміром їхньої земельної власності, що могла збільшуватися через загарбання общинних земель, купівлю-продаж земельних маєтків, освоєння земель, що пустували, та князівські пожалування. Основними верствами населення українських земель були великі землевласники (магнати), селянство (вільні селяни; селяни, які мали право виходу; закріпачені селяни) та міщани. З обмеженням переходу до шляхетського стану, поступовим покріпаченням селян на сучасних територіях України з колишніх селян та міщан виникає ще одна соціальна верства – козаки.

Це ознаменувало період української історії, пов'язаний із Запорізькою Січчю, що тривав із другої половини XVI до кінця XVIII ст. На Січі не було ні феодальної власності на землю, ні кріпацтва. В 1572 р. було проведено набір козаків на військову службу до короля, які вносилися до спеціального реєстру. Реєстрові козаки виходили з-під юрисдикції феодалів, звільнялися від влади старост і воєвод, якщо мешкали на королівських землях, підпадали під виключну юрисдикцію реєстрового війська, звільнялися від податків, мали право власності на землю та вільно займатися різними промислами й торгівлею. Запорозькі козаки здійснювали самоврядування самостійно відповідно до звичаїв та традицій, що сформувалися протягом багатьох поколінь на українських землях. Верховна влада на Запорозькій Січі перебувала в руках Військової козацької Ради (Велика військова рада, Коло). Рада обирала кошового отамана Січі (згодом – гетьмана), суддю, осавулів, обозного, писаря, які несли відповідальність перед Військом Запорізьким, і за будь-яку провину відповідно каралися чи усувалися з посад. Характерним було майнове розшарування – верхівку реєстру становили козацька старшина, заможне козацтво, а становище основної маси реєстрового козацтва було складним. Характеризуючи управління часів Запорізької Січі, треба відзначити такі особливості: дотримання принципу найму замість феодального примусу; жорстка дисципліна, беззаперечне

підпорядкування нижчих старшим; виборність влади, зокрема гетьмана обирали голосуванням (наприклад, криками більшості) на козацькій Раді (Колі). Остаточна ліквідація Запорізької Січі московськими військами датується 1775 р. та пов'язується з імперськими порядками правління Катерини ІІ.

Надалі розвиток управлінської думки на теренах сучасної України треба розглядати в контексті імперій (Російська, Австрійська, Австро-Угорська), до складу яких вони входили. Розвиток управлінської думки XIX ст. в Україні умовно поділяють на два періоди: 1 етап (до 60-х рр. XIX ст.); 2 етап (друга половина XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.). Найвідомішим представником першого етапу, управлінська думка протягом якого формувалася під впливом постулатів класичної політичної економії, був Іван Васильович Вернадський (1821-1884). Викладацька діяльність в університетах, практика роботи як чиновника в державних структурах та як банківського управляючого вплинули на коло інтересів українського мислителя. Вченого займали питання розвитку економічної думки, методології політичної економії, міжнародних економічних відносин, теорії потреб споживачів, особливостей діяльності земельних банків тощо. І.В. Вернадський вважається одним із перших у світовій літературі, хто розробив класифікацію напрямів економічної думки (позитивний і негативний напрями). Промислове підприємництво в Україні (як частини Російської імперії на той час) на відміну від Західної Європи зароджувалося як державне підприємництво, тобто держава активно будувала власні мануфактури та сприяла створенню приватних підприємств, тісно пов'язаних із державним господарством. Держава підтримувала ініціативу підприємців до започаткування бізнесу через податкові пільги, пільгового кредитування, практично безоплатну передачу землі, будівельних споруджень виробничого призначення, протекціоністську митну політику. І.В. Вернадський критикував протекціоністські тарифи держави, що звільняють промисловця від «тривожного суперництва», та вважав, що промисловість Російської імперії зможе витримати конкуренцію з боку англійської промисловості завдяки структурним перевагам. Вчений не заперечував переваги використання такої політики держави, але наголошував, що покращення рівня життя людей або досягнення економічної свободи можливе лише за низьких

тарифів і відповідно низьких цін, тобто через застосування політики вільної торгівлі.

Зі свого боку, одним із найвідоміших представників другого етапу розвитку управлінської думки XIX ст. в Україні, який пов'язувався з розвитком капіталістичної ринкової економіки та концепції «поліцейської держави», був Микола Християнович Бунге (1823-1895). Погляди, діяльність і позиція українського вченого сприяла посиленню розвитку промислового виробництва в Російській імперії передусім через те, що він займався освітньою, науковою, просвітянською та чиновницькою діяльністю на високопосадовому рівні (як міністр фінансів (1881-1887 рр.), голова Кабінету міністрів Росії (1887-1895 рр.)). Як теоретик М.Х. Бунге поділяв погляди класичної школи політичної економії, виступав захисником приватної ініціативи та вільної конкуренції. Однак, як будь-який політик, він був прагматиком. Можливості поліпшення положення працюючих він пов'язував з ідеями протекціонізму, тому аргументував необхідність втручання уряду в ринкову економіку. Держава має «сприяти придбанню нерухомої власності і накопиченню капіталу» для кожного члена суспільства, тим самим створюючи передумови для розвитку підприємництва. Вчений наголошував на необхідності витіснення дрібної промисловості фабричним виробництвом через сприяння розвитку акціонерних компаній. Він також відстоював ідею участі робітників у прибутках підприємства шляхом акціонування, що повинно сприяти матеріальному підтриманню працівників і покращувати якість та умови праці. М.Х. Бунге визнають засновником науки поліцейського права, суть якого полягала у викладенні юридичних норм, яким підпорядковувалися суспільні відносини в розрахунку на загальне благо, тобто добробут і безпеку. Діяльність вченого як науковця та урядовця дає змогу говорити про важливість його внеску в формування основних теоретичних та практичних засад вдосконалення системи управління в органах публічної влади.

До кінця XIX ст. промислове підприємництво в Україні міцніло та мало можливість вирішувати складні проблеми господарського розвитку. У світлі питань керування промисловим виробництвом треба зазначити ім'я ще одного українського вченого-економіста та суспільного діяча Михайла Івановича Туган-Барановського (1865-1919),

який зробив вагомий внесок у вирішення найважливішої проблеми державного регулювання економіки – проблеми ступеня централізації господарського ладу. Він звернув увагу на небезпеку централізму для свободи особи та на інші його вади (бюрократизм, примус тощо). Проте вчений не відкидав його цілком, а, навпаки, вважав його необхідним для майбутнього соціалістичного ладу. На його думку, планомірність (організованість) суспільного організму є істотною перевагою, заради якої можна й потрібно змиритися з обмеженням свободи особи. Ослаблення елементів примусу, звільнення суспільної ініціативи вчений пов'язував із широким розвитком місцевого самоврядування. Водночас мали набути широкого розвитку і вільні господарські організації на засадах трудової кооперації. Остання, на його думку, у промисловості призведе до виробничої асоціації, а в сільському господарстві – до трудових общин із достатньо складним внутрішнім кооперативним устроєм. Результати досліджень М.І. Туган-Барановського, пов'язані із синтезом теорії граничної корисності й теорії трудової вартості, надбаннями в теорії розподілу, у сфері мотивів і інтересів негосподарського характеру, щодо механізму стимулювання людей до праці, є історичними пам'ятками в розвитку української управлінської думки.

Також не можна не оминути увагою діяльність та надбання для розвитку української управлінської думки таких вчених як Г.М. Цехановецький (1833-1889), М.П. Драгоманов (1841-1895), М.І. Зібер (1844-1888), С.А. Подолинський (1850-1891), О.С. Терлецький (1850-1902), К.Г. Воблий (1876-1974), М.І. Павлик (1896-1977) та інші. Наприкінці XIX – на початку XX ст. на теренах сучасної України актуалізувалися та досліджувалися питання державного регулювання економіки в умовах ринкових відносин, взаємодії державного централізму та самоврядування місцевих господарських органів. Увага присвячувалася й питанням щодо можливостей поєднання планових і ринкових основ в управлінні народним господарством. Відповіді на всі ці питання давалися з урахуванням досягнень західної економічної теорії. Водночас розвивалася й теорія управління, зокрема школа наукового управління.

В часи коли Україна входила до складу СРСР як Українська Радянська Соціалістична Республіка (06.01.1919-24.08.1991)

управління розвивалося в контексті подій, що відбувалися. У 20-х рр. XX ст. розроблювалися форми та методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувалися принципи централізму, диктатури та державного регулювання. Для кінця 1920-х рр. притаманним було подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, реалізуються спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічного управління, з'являються трести та синдикати, формально вивчається можливість участі трудящих в управлінні. До 1950-х рр. розвивається організація індустріальної бази суспільного виробництва, вдосконалюються структурне управління, методи підбору та підготовки кадрів, планування та організація виробництва. З середини 1960-х рр. проводиться спроба господарської реформи через посилення ролі економічного управління. В 1970-1980-ті рр. відбувається накопичувальний процес усвідомлення неможливості реформування адміністративно-командної системи, що зумовлює необхідність відповідних реформ як у політичному, так і в економічному житті українців. З 24 серпня 1991 року Україна стає незалежною самостійною українською державою й розвиток управлінської думки з цієї дати необхідно досліджувати з огляду на низку трансформацій, які були необхідними на шляху відповідного становлення.

Запитання для самоконтролю

1. Чим була зумовлена необхідність управління в первісному суспільстві?

2. Що було характерним для ранньопервісного періоду в аспекті зачатків управлінських відносин?

3. Які управлінські перетворення відбулися в пізньопервісному періоді?

4. Які основні управлінські революції виокремлюють у процесі розвитку управління? Охарактеризуйте кожну з них.

5. Назвіть основні історичні періоди, в аспекті яких розвивалася управлінська думка на територіях сучасної України?

6. Назвіть найвідоміших діячів, що зробили вагомий внесок у розвиток управлінської думки на територіях сучасної України?

Тема 2.2. Наукові школи менеджменту

Школа наукового управління

Одним з основних підходів до вивчення еволюції управлінської думки є підхід із позицій виокремлення різних шкіл управління, у рамках яких увага дослідників з управління зосереджувалася на певній конкретній підсистемі організації. Прийнято виокремлювати такі наукові школи менеджменту, що формувалися завдяки напрацюванням їхніх представників: школа наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, К. Барт, Г. Ґант, Г. Форд, Л. Гілбрет, Ф, Гілбрет, М. Кук), школа адміністративного управління (А. Файоль, М. Вебер, А. Слоун, Л. Г'юлик, Дж. Муні, А. Рейлі), школа людських відносин (Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, М. Фоллет, Г. Мюнстерберг, Ч. Барнард), школа поведінкових наук (А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт), школа науки управління (О.О. Богданов, Л. Берталанфі, Р. Акофф, П. Друкер, Т. Пітерс, Р. Уотермен, І. Ансофф, М. Портер).

Передумови формування школи наукового управління, розвиток якої визначають періодом 1885-1920 рр., пов'язують із кардинальними змінами в промисловому виробництві розвинутих країн. Не випадково наприкінці XIX ст. центр розвитку теорії та практики менеджменту перемістився з Англії в США. Зміни в управлінні були зумовлені економічним бумом, який виник і почав поширюватися в американському суспільстві у 80-х рр. XIX ст., величезним припливом робочої сили та підтриманням державою ідеї отримання освіти всіма охочими, що збільшувало кількість людей, здатних на високому інтелектуальному рівні виконувати різні завдання в бізнесі та управлінні.

Мінімальне втручання держави у сферу бізнесу зумовлювало появу монополістів, які створювали великі підприємства й цілі галузі, управління якими вимагало розроблення та впровадження ефективних методів управління. Успіхи у сфері технологій починають поступово вступати в дисонанс зі застарілими методами виробничого управління, які починають гальмувати розвиток виробництва. Компанії-гіганти актуалізують питання необхідності пошуку та використання спеціальних знань, професійних підходів до управління, важливості професійного навчання менеджерів.

Нелюдська експлуатація, свавілля у відносинах із підлеглими, як і недалекоглядний підхід до організації праці спричиняли непрацездатність у робітників уже в сорок років. Повновладдя і вседозволеність майстрів, мізерна оплата праці робітників, величезні штрафи за найменшу провину не давали можливість ефективно використовувати принципи матеріальної зацікавленості. Застарілі методи управління вже не відповідали вимогам поточних змін.

Для великих компаній того часу не була характерною практика запрошувати найманих менеджерів для виконання організаційних завдань. Саме інженери, які, крім забезпечення організації технологічного процесу виробництва, мусили займатися постановкою конкретних завдань, координацією процесу їхнього вирішення, забезпеченням виробничих процесів необхідними матеріальними, людськими, інформаційними та фінансовими ресурсами, контролем і оцінюванням досягнутих результатів, коригуванням відхилень, заохоченням або покаранням виконавців, тобто управлінськими питаннями, що були мало дотичними до інженерної справи, але без вирішення яких діяльність компаній не була можливою.

Наприкінці XIX ст. в США з'явилися перші наукові товариства, діяльність яких спрямовувалася на вирішення проблемних питань управління та обміну досвідом компаній, що спеціалізувалися на фабричному виробництві. Широку популярність мало утворене в 1881 р. «Американське товариство інженерів-механіків», головними напрямами діяльності якого було систематичне заслуховування доповідей із проблемних питань управління, проведення різноманітних семінарів, обмін досвідом із метою поліпшення організації фабричного виробництва, надання консультаційних послуг і надання кваліфікованої допомоги менеджерам. Під час проведення таких заходів зароджувалися передові ідеї, інноваційні проєкти, ефективні способи організації та оплати праці працівників підприємств.

У 1886 р. в Чикаго відбулося засідання цього товариства, на якому з доповіддю на тему «Інженер як економіст» виступив один із його засновників, президент мануфактурної компанії Генрі Таун (1844-1924). Ця подія вважається відправною точкою в розвитку теорії індустріального менеджменту. У своїй доповіді вчений уперше

підняв питання про необхідність професійної управлінської діяльності, що вимагає її поглибленого вивчення та обміну досвідом. Провідну роль в удосконаленні системи управління виробничими процесами Г. Таун відводив інженерам-механікам, які, з огляду на достатній рівень кваліфікації, були здатні забезпечити розвиток нової управлінської науки. Ця подія також ініціювала формування школи наукового управління, оскільки привертала увагу суспільства до того, що менеджмент є об'єктом для досліджень рівнозначний за важливістю до інженерної справи. Г. Таун відзначав, що управління процесами на підприємствах не було організованим і в більшості випадків велося інтуїтивно. Причину цієї проблеми вчений вбачав у тому, що менеджери не були об'єднані в асоціації, у яких вони мали б змогу ділитися досвідом, а також у відсутності дисципліни, у рамках якої накопичений досвід систематизувався б у принципи чи теорії.

Особливою увагою слід зазначити також доповідь Генрі Меткалфа (1867-1942), присвячену практично апробованій системі розрахунків, у рамках якої використовувалися спеціальні картки, де зводилася інформація щодо забезпечення координації та контролю різних стадій робочого циклу. Інформація цих карток містила дані про кількість витраченої праці та матеріалів, тому за результатами виконаного циклу робіт керівники мали можливість бачити прямі (праця та матеріали) та накладні витрати. Під час обговорення цієї доповіді Фредерік Тейлор (1856-1915), американський інженер із компанії «Midvale Steel», розповів про апробацію схожої системи в організації процесів на підприємстві, де він працював.

Засновником школи наукового управління вважається саме Ф. Тейлор, перші дослідження якого датуються 1888 р. та пов'язуються з експериментом, під час якого аналізувалася робота двох вантажників сипучих матеріалів. Проведення експерименту, в рамках якого увага приділялася деталям (рухам тіла, способу перенесення ваги робітника на лопату, зміні навантаження на лопату, її формі), підтвердило можливість підвищити продуктивність праці на основі змін у простих фізичних рухах робітника. Для скорочення часу та усунення зайвих дій робітника вчений кожну роботу поділяв на складові елементи, ті, зі свого боку, – на прийоми та рухи. Він аналізував витрати часу на виконання окремих елементів, що

дозволяло обирати найоптимальніший варіант. Величина норми визначалася за прикладом кращих робітників, які працюють із найбільшою продуктивністю праці. Хто не міг або не хотів напружено працювати, звільнялися. Велика увага в цій системі приділялася достатньому рівню забезпеченості робочих місць (інструментом, пристосуваннями, тарою). На майстрів покладався обов'язок своєчасно забезпечувати робочі місця всім необхідним для ефективної праці, навчати та інструктувати робітників, видавати завдання за день уперед тощо. Ф. Тейлор орієнтувався на індивідуальні якості робітників та вважав, що нагляд за робітниками має здійснюватися на кожній фазі виробництва. Його книга «Принципи наукового управління», яка вийшла в 1911 р., ознаменувала початок формування науки управління. Вчений запропонував сувору систему принципів, що дають змогу раціоналізувати організацію праці, виробництва та управління. Основними положеннями його концепції були:

1) Поділ виробничих операцій на частини, дослідження кожної з них. Розроблення стандартних методів виконання кожної операції та заміна ними старих, сформованих на практиці методів роботи.

2) Добір робітників для кожної операції з урахуванням необхідних здібностей; їхнє навчання новим методам роботи для найкращого виконання операцій.

3) Встановлення диференційованої заробітної плати залежно від виконання встановлених норм.

4) Співпраця між адміністрацією й робітниками в справі впровадження нової організації праці.

5) Рівномірний і справедливий розподіл праці та відповідальності між адміністрацією та робітниками.

Елементами цієї системи стали математичний метод обчислення собівартості, диференціальна система оплати праці, хронометраж (метод вивчення часу та рухів), розчленування та раціоналізація трудових прийомів, інструкційні картки тощо. Дослідник переконував у важливості відокремлювати управлінських функцій обмірковування і планування від фактичного виконання роботи. Менеджер має думати, а робітник – працювати. Головним завданням управління підприємством є забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного

зайнятого працівника. Вчений наголошував, що інтереси підприємців і працівників не протилежні, а насправді збігаються – добробут одного в довгостроковому періоді не може бути без добробуту іншого.

Розуміючи залежність роботи від ретельного планування, Ф. Тейлор розробив концепцію управління завданнями, яка згодом стала називатися «науковим менеджментом». Також дослідникові належить авторство унікальної форми керівництва для керівника нижчих ланок – «функціонального керівника», який мусить мати визначені характеристики (наявність освіти, спеціальних або технічних знань, енергійність, витримка, чесність, власна думка тощо).

Так званий «тейлоризм» знайшов своє застосування в перші три десятиліття XX ст. в роботі промислових підприємств багатьох країнах (наприклад, США, Німеччина, Англія, Франція, Швеція). На тих машинобудівних підприємствах, де Ф. Тейлор впроваджував свої принципи управління, середня продуктивність праці за три роки зросла вдвічі. Однак сам дослідник зазначав, що наукова система раціоналізації праці не призвела до того клімату взаємної довіри між робітниками та адміністрацією, у якому він бачив одне з умов раціоналізації.

Основний внесок Ф. Тейлора в науку управління полягає в таких досягненнях:

1. Започаткування ретельного вивчення трудового процесу, його операцій і робіт.

2. Актуалізація важливості добору та підготовки персоналу для виконання конкретних операцій.

3. Доведення важливості справедливої винагороди за виконану роботу.

Головна ідея дослідника полягала в тому, що управління має стати системою, що ґрунтується на певних наукових принципах, здійснюватися спеціально розробленими методами й заходами, тобто необхідно проєктувати, нормувати, стандартизувати не тільки техніку виробництва, але і працю, його організацію та управління.

Прибічники наукового управління брали активну участь у становленні та розвитку «тейлоризму», поміж яких треба зазначити таких:

– Гаррінгтон Емерсон (1853-1931) у власній праці «Дванадцять принципів продуктивності» (1911 р.) уперше представив систему наукової організації й управління колективною працею, а також обґрунтував наукові принципи організації виробництва. Дослідник пропонує під поняттям «ефективність» (з англ. efficiency) розуміти процентне відношення поточної продуктивності до теоретично максимально можливої, і якщо ефективність перевищує значення 100 %, то це означає що керівники змогли раціоналізувати, оптимізувати ті сегменти, у яких містилися резерви зростання продуктивності;

– Карл Барт (1860-1939) – математик і розробник спеціальної лічильної лінійки для швидкого визначення раціональних режимів різання на заводі, тобто для призначення такої комбінації швидкості та подачі, яка забезпечувала б максимальну продуктивність інструменту та верстату. Вченому також належить заслуга розроблення відрядно-регресивної системи оплати робочої сили;

– Генрі Ґант (1861-1919) – розробник діаграми Ґанта, що є важливим інструментом управління проєктами. Вчений наголошував на особливому значенні психології у відносинах із робітниками та розумів значення групи, що сприяло майбутнім дослідженням із проблематики групової динаміки та наук про поведінку;

– Генрі Форд (1863-1947) – новатор, всесвітньовідомий конструктор автомобілів, автор 161 патенту, першопроходець щодо використання промислового конвеєру. Підприємець створив ефективну систему організації управління виробничими процесами, що базується на таких принципах як: максимально можливий поділ праці; спеціалізація праці; широке застосування інструментального оснащення й високопродуктивного обладнання; розміщення виробничого обладнання за ходом технологічного процесу; механізація транспортних робіт; регламентований ритм виробництва. Саме Г. Форд започаткував восьмигодинний робочий день, мінімальний рівень зарплати й соціологічну службу на своїх підприємствах. Його новаторства (автоматизація, система оплати праці тощо) призвели до істотного зниження собівартості автомобілів;

– Ліліан Гілбрет (1878-1972) і Френк Гілбрет (1868-1924) – засновники науки про рух, розробники деяких методів наукової

організації праці. Ці вчені розробили принципи економії рухів, а саме конкретизували вимоги до них (одночасність, симетричність, природність, ритмічність, звичність). Подружжя Гілбретів винайшло прилад (мікрохронометр), за допомогою якого досліджували рухи людської руки для того, щоби підвищити продуктивність праці;

– Моріс Кук (1872-1960) – інженер, який впроваджував основи «тейлоризму» в академічні та муніципальні організації, досліджував шляхи відновлення відносин між науковим управлінням і організованою працею.

Головна ідея «тейлоризму» полягала в тому, щоби змоделювати працю як сукупність найпростіших операцій вузькоспеціалізованими робітниками якнайшвидше для отримання максимального прибутку. Практика запровадження принципів наукового управління емпірично довела свою ефективність у компаніях, де використовувалася. Хоча цей спосіб організації не оминула критика, зокрема відзначаються такі слабкі його сторони як: робітник – лише виконавець простих операцій і функцій, засіб досягнення мети; поза увагою залишився соціальний контекст роботи та інші потреби робітників (крім матеріальних); поза увагою залишилися міжособистісні розбіжності, суперечності, конфлікти; ігнорувалися ідеї та поради, що надходили з боку робітників; недооцінка розумових здібностей робітників.

Школа адміністративного управління

Виникнення та розвиток школи адміністративного управління припадає на 1920-1950-ті рр. Засновником школи адміністративного управління вважається Анрі Файоль (1841-1925), який упродовж 30 років (1888-1918 рр.) обіймав посаду генерального керівника французького гірничодобувного й металургійного концерну «Комамбо», та, який зберіг останній від банкрутства та вивів у низку передових компаній. Головним завданням вченого були дослідження ефективності управління в більш широкому розумінні – стосовно до функціонування всієї організації.

Переконання та багаторічний практичний досвід А. Файоля сприяли формуванню поглядів, що передбачали організацію управління на науковій основі, а для цього необхідною була «теоретична основа». Під час побудови такої теорії вчений використовував не стільки науково-експериментальні методи (які

використовував Ф. Тейлор), скільки власний напрацьований багатьма роками практики досвід. Він вважав, що наука управління має створюватися не професійними вченими, а через «теоретизування» поглядів досвідчених практиків.

Основні погляди дослідника були викладені в праці «Загальне і промислове управління» (1916 р.) через пропонування нової адміністративної концепції, у межах якої сформульовано відповідні функції, принципи та методи управління. А. Файоль розглядав теорію управління (в його термінології – адміністрування) як сукупність правил, прийомів, принципів, спрямованих на здійснення підприємницької діяльності найефективнішим способом, оптимально використовуючи ресурси й можливості підприємства. Його теорія адміністрування умовно поділена на дві частини: перша пов'язана з розумінням функцій управління, друга – з розумінням його принципів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Принципи управління за А.Файольом

№	Назва принципу	№	Назва принципу
1	Поділ праці	8	Централізація
2	Влада	9	Ієрархія
3	Дисципліна	10	Порядок
4	Єдність дій	11	Справедливість
5	Єдиноначальність	12	Сталість складу персоналу
6	Підпорядкованість особистих інтересів загальним	13	Ініціатива
7	Винагорода	14	Єдність персоналу (корпоративний дух)

Функція визначає сферу діяльності, відповідальності та компетенції управлінця, вона відповідає на питання, що робить керівник. Зі свого боку, принцип відповідає на питання, як керівник робить це.

Розглядаючи організацію як єдине ціле, французький вчений запропонував шість груп операцій, характерних для будь-якої організації: технічна, комерційна, фінансова, захисна (страхова), облікова, адміністративна. В аспекті запропонованих груп виокремлено відповідні функції. Особливу увагу А. Файоль приділяв адміністративній функції, яку він також називав функцією адміністрування, поділяючи її на п'ять елементів:

1. Планування чи передбачення – розроблення програми дій підприємства з технічних, фінансових, комерційних та інших операцій на перспективу та на поточний період.

2. Організація – забезпечення роботи підприємства всім необхідним. Будь-яке підприємство А. Файоль розглядав із двох точок зору – як «матеріальний організм» та як «соціальний організм». Відповідно організація поділяється на матеріальну (забезпечення підприємства необхідними матеріалами, капіталом, обладнанням) та соціальну (забезпечення підприємства людьми).

3. Розпорядження – отримання найбільшої користі й вигоди з підлеглих працівників з огляду на інтереси підприємства.

4. Координування – досягнення відповідності та узгодженості між різними частинами підприємства шляхом встановлення раціональних зв'язків у виробництві. До них належить і зв'язок між виробництвом, з одного боку, і розподілом, обміном і споживанням – з іншого.

5. Контроль – перевірка виконання завдань відповідно до прийнятої програми. Контроль повинен здійснювати контролер, який має відповідати конкретним вимогам, та, який зобов'язаний утримуватися від втручання в процеси управління та виконання завдань.

Управляти, за Файолем, означає передбачати (врахування минулої практики й вироблення програми дій), організовувати (будувати подвійний матеріальний і соціальний організм підприємства), розпоряджатися (змушувати персонал належним чином працювати), координувати (пов'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії та зусилля) і контролювати (дбати про те, щоб усе відбувалося відповідно до встановлених правил і відданих розпоряджень). Управління не повинно бути лише прерогативою керівника, ним мають займатися як управлінці, так і інші члени колективу.

Узагальнюючи теоретичні надбання А. Файоля, треба зазначити про те, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається із взаємозв'язаних операцій, запропонував формалізований опис роботи керуючих, сформулював систематизовану теорію управління всією організацією, створив систему універсальних принципів управління та сформулював загальні функції управління.

Необхідно підкреслити, що погляди Ф. Тейлора та А. Файоля – не є протилежними: перший, засновник школи наукового управління, розробив наукові основи організації виробництва, почавши дослідження з робочого місця, зі свого боку, другий, засновник школи адміністративного управління, спробував створити теорію організації управління, яка є елементом теорії організації виробництва, починаючи з «роботи керівника за столом». Вчення А. Файоля, що ґрунтується на тих же принципах, що й система Ф. Тейлора, є органічною частиною наукової організації виробництва.

Представниками школи адміністративного управління, її популяризаторами й систематизаторами вважаються:

– Макс Вебер (1864–1920) – німецький вчений, в поглядах якого ідеї школи адміністративного управління спостерігаються набагато раніше за А. Файоля. В основі ідей відомого соціолога є вчення про «ідеальну» бюрократію як найкращий тип адміністративної організації, що передбачає чіткий поділ праці в системі управління, точне визначення функцій, обов'язків, повноважень, відповідальності, жорстку ієрархію, повне підпорядкування діяльності працівників апарату управління встановленим нормам, інструкціям, процедурам, регламентам. Така система має примусовий характер, а її структурні елементи та посадові особи мають функціонувати як добре налагоджений механізм. Запропоновані М. Вебером адміністративні та бюрократичні принципи сприяли диверсифікації управлінської діяльності, надали їй більш формалізованого характеру, тим самим створивши структурне бачення завдань працівників управління;

– Альфред Слоун (1875-1966) – президент і генеральний директор автомобільної корпорації «Дженерал Моторс» упродовж 1923-1937 рр. Обіймаючи керівну посаду та маючи багаторічний досвід, американський практик зумів створити раціонально функціонуючу структуру та систему управління корпорацією, яка була зразком менеджменту для інших компаній і галузей. Він ставився до управління як до науки та спирався на згуртовану групу менеджерів;

- Ліндал Урвік (1891-1983) – англійський вчений, популяризатор ідей Ф. Тейлора та А. Файоля, автор ідеї логічних квадратів, співавтор «синтетичної теорії» управління, згідно з якою функції та принципи менеджменту об'єднані в єдиний управлінський процес,

орієнтований на конкретний результат;

– Лютер Г'юлик (1892-1993) – американський дослідник проблем організації та управління, фахівець із державного управління, співавтор «синтетичної теорії». Дослідник розвинув концепцію А. Файоля щодо п'яти елементів адміністрування, запропонувавши свої доробки щодо елементів організаційної діяльності, відомі як концепція «POSDCORB» (планування, організація, укомплектування штату, керівництво, координація, звітність, складання бюджету);

– Джеймс Муні (1884-1957) та Алан Рейлі (1869-1947), маючи досвід керівних посад у компанії «Дженерал Моторс», американські дослідники в співавторстві видають книги «Прогресуюча індустрія» (1931 р.) і «Принципи організації» (1939 р.), основна ідея яких полягає в тому, що ефективна організація – це система, побудована на строго формальних принципах, які, зі свого боку, є сукупністю деяких математичних абстракцій, що можна застосувати до будь-якої ситуації. Дж. Муні одним із перших обґрунтував універсальність принципів організації, а А. Рейлі – обґрунтував принцип делегування відповідальності. Також дослідники надали загальне визначення поняттю організації як одній із форм об'єднання людей для досягнення загальної цілі.

Без прив'язки до шкіл потрібно уточнити, що базиси «класичної» теорії управління заклали представники так званого першого покоління (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) ще в першій чверті XX ст. Уже на цій основі велися дослідження представників другого покоління (Л. Урвік, Л. Г'юлик, Дж. Муні, А. Рейлі), які були спрямовані на розширення й деталізацію вихідних принципів, уточнення понять і методів, підвищення практичних можливостей інструментів.

Якщо дослідження представників школи наукового управління були здебільшого спрямовані на вивчення питань управління виробничими процесами, підвищення ефективності виробництва та раціональної організації праці робочого, то представники школи адміністративного управління головним вважали вдосконалення управління організаціями загалом та пошук шляхів ефективної організації управлінської праці зокрема.

Головний внесок представників школи адміністративного управління в теорію і практику менеджменту полягає в тому, що вони

сформували бачення управління як універсального процесу, що складається із сукупності взаємопов'язаних функцій, і передбачає дотримання визначених принципів. Була сформульована систематизована теорія управління всією організацією з виокремленням управління як особливого різновиду професійної діяльності. Основним недоліком цієї школи вважається ігнорування людини та її потреб, що спричиняє відповідну критику.

Школа людських відносин і школа поведінкових наук

Необхідність розуміння мотивів людської поведінки та недооцінювання важливості ролі людського ресурсу в доктринах школи наукового управління та школи адміністративного управління сприяли появі та розвитку досліджень, що базувалися на здобутках психології та соціології, та, які націлювалися на пошук нових форм управління, більш дотичних до концепції партнерства, співробітництва між робітниками та підприємцями. Використання психології в управлінні призвело до виникнення двох взаємопов'язаних шкіл – школи людських відносин (1920-1950 рр.) і школи поведінкових наук (1950 рр.-по теперішній час).

Ідеї представників школи людських відносин передбачали, що для досягнення цілей підприємства необхідно налагодити міжособистісні відносини між робітниками в колективі. Вихідною точкою виникнення школи людських відносин вважаються експерименти Елтона Мейо (1880-1949), американського психолога, соціолога, дослідника проблематики організаційної поведінки та управління на виробничих підприємствах, співзасновника доктрини «людських відносин». Вчений керував низкою дослідницьких проєктів, експериментів (в т.ч. «Готорнським експериментом»), на базі результатів яких довів, що передові методи в галузі організації виробництва та високий рівень заробітної плати не будуть сприяти високій продуктивності праці, якщо цьому не сприяє соціальна атмосфера в трудовому колективі. Вивчаючи вплив різних чинників (умови та організація праці, заробітна плата, міжособистісні відносини, стиль керівництва) на підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві, Е. Мейо довів особливу роль людського і групового чинника. Узагальнення емпіричних даних відповідних досліджень сприяло створенню соціальної філософії менеджменту.

«Готорнський експеримент», як один із найважливіших досягнень в еволюції розвитку менеджменту, реалізовувався через низку соціально-психологічних експериментів, що стартували в 1924 р. в заводському комплексі «Hawthorne Works» компанії «Western Electric», які спеціалізувалися на виробництві телефонного обладнання, та, де працювали десятки тисяч людей. Метою таких випробувань було вивчення причин високої плинності кадрів і пошук шляхів підвищення продуктивності праці. Умовно «Готорнський експеримент» поділяють на чотири етапи.

Першочергово метою експериментів було виявлення залежності продуктивності праці від фізичних умов праці, для чого на заводи були запрошені вчені з Гарвардського університету. Перший етап (1924-1927 рр.) почався з експериментів з освітленням, як одного з фізичних чинників, що може впливати на продуктивність праці, для чого робітників поділили на дві групи – експериментальну, на яких розповсюджувався експериментальний вплив, та контрольну, відповідно, яка працювала й надалі без змін. Експериментальну групу відмежували від контрольної – у спеціально відведеному приміщенні. Спостереження продемонстрували, що з посиленням освітлення обсяг вироблення в робітників збільшувався не тільки в «кімнаті випробувань», але й у контрольній групі, де інтенсивність освітлення залишалася незмінною. Коли ж інтенсивність освітлення почали знижувати, то обсяг вироблення й надалі продовжував збільшуватися як в експериментальній, так і в контрольній групах. Неоднозначні результати призвели дослідників до висновку, що інтенсивність освітлення не є визначальним чинником, що впливає на продуктивність праці, і, що необхідним є подальший пошук і дослідження інших чинників, що визначають поведінку робітників.

На другому етапі, що почався в 1928 р., у якому вже брав участь Е. Мейо, досліджувався вплив інших чинників, для чого групу робітниць (6 складальниць реле) ізолювали від основного колективу в експериментальній кімнаті. У ній також перебував дослідник-спостерігач, який мав фіксувати все, що відбувається (обсяги вироблення, умови праці, поведінку, настрої), і сприяти створенню дружньої атмосфери. Експериментальний вплив на експериментальну групу на цьому етапі полягав у змінах умов праці в бік покращення (зменшення тривалості робочого дня,

запровадження додаткових перерв на відпочинок, видавання безоплатних сніданків, зменшення робочого тижня до 5 днів, свобода щодо визначення темпів роботи), які в підсумку підвищили продуктивність праці робітниць. Хоча продуктивність праці після скасування нововведень трохи знизилася, але була однаково на вищому рівні, проти значення, яке було до експерименту. Дослідники були впевнені, що скасування покращень спричинять сильний психологічний ефект і різко знизять вироблення, але гіпотеза не підтвердилася. Відповідно був зроблений висновок, що сприятливі умови праці не є визначальними чинниками, і, що були інші причини підвищення продуктивності праці. Питання про визначальні чинники залишилося невирішеним, бо вчені отримали інформацію про те, що не впливає на продуктивність. Тому були досліджені нові гіпотези щодо можливих причин (умови праці, методи роботи, відчуття втоми робітників, час відпочинку, монотонність виконуваної роботи, зарплата тощо), з яких наявність впливу на підвищення продуктивності праці підтвердили тільки методи керівництва й поліпшення взаємин. Тобто, підсумком другого етапу експериментів було підтвердження позитивного впливу психологічно комфортного стану робітниць, що зумовлювався взаєморозумінням із керівництвом і в колективі, та відчуття причетності до експерименту на підвищення продуктивності їхньої праці.

Третій етап (1928-1930 рр.) пов'язується з масовим інтерв'юванням робітників, яких на заводах «Western Electric» налічувалося приблизно 21 тис. осіб. Спочатку проводили опитування робітників, що містили стандартні питання та тривали біля 30 хвилин, але згодом дослідники почали проводити бесіди, за яких інтерв'юер не стільки запитував, скільки вислуховував респондента, причому бесіди мали конфіденційний характер, відповіді та імена не розголошувалися, що зумовлювало вищий рівень відвертості. Дослідники прийшли до висновку, що подібні бесіди мають ефект розрядки напруженого психічного стану робітників, які відверто ділилися всім, що їх турбувало. З'ясувалося, що норма вироблення робітника визначається не його сумлінністю або фізичними здібностями, а тиском групи, яка встановлювала позицію та статус кожного її члена. Отримані дані були для адміністрації важливим джерелом інформації про настрої робітників,

про їхнє ставлення до праці та до керівництва. Багато озвучених скарг були почутими з боку керівництва та спричинили низку змін на заводах (наприклад, після одного інтерв'ю якість обідів, якими частували робітників у їдальнях заводів, покращилася).

Четвертий етап розпочався наприкінці 1931 р. зі створення нової експериментальної групи, яка містила 14 осіб (9 електромонтажників, 3 паяльщики, 2 контролери), та, яка мала виконувати свою роботу ізольовано від інших робітників. За умовами експерименту, аналогічно до експерименту зі складальницями реле, було передбачено наявність дослідника-спостерігача, який фіксував усе, що відбувається в ізольованій групі. Дослідниками були відзначені такі, притаманні діяльності нової експериментальної групи, особливості:

– усі робітники навмисно уповільнювали темпи роботи, замовчували високий рівень вироблення, побоюючись що вона стане нормою для всіх, і «по-дружньому» радили ударникам знизити темпи, також приховували й низький рівень вироблення, тим самим оберігаючи один одного від штрафів чи звільнення. У ті дні, коли обсяг вироблення був надто високий, частина виробів приховувалася й долучалася до продукції в дні з меншим за середній обсяг вироблення;

– робітники намагалися приховати від майстра все, що суперечило встановленим на заводі правилам. Відсутність майстра сприяла спілкуванню між собою та підвищувала взаємодопомогу;

– чим частіше взаємодіяли один чи більше членів бригади між собою, тим вищою була взаємна симпатія між ними й тим більше виявлялася подібність у діях або почуттях цих осіб. Чим вище особистий статус людини в бригаді, чим ширше діапазон його взаємин, тим більше його дії відповідають нормам цієї групи.

Дослідники на чолі з Е. Мейо прийшли до висновку, що між усіма членами експериментальної групи склалися «неформальні» відносини. Всередині групи до всіх членів бригади висувалися вимоги не стільки відповідати формальним критеріям визнання їхньої професійної майстерності, скільки зважати на культурно-психологічну одноманітність, що виникла. Група виявилася складною соціальною організацією, всередині якої створювалися та діяли свої норми та правила. Також дослідникам вдалося зробити

висновки щодо стилів керівництва. Ставлення робітників до менеджерів варіювалося: менеджерів нижчих ланок вони вважали «своїми» й тому не корилися, з начальником ділянки могли іноді не погоджуватися, майстру наче не заперечували, але й не дослухалися (у його присутності удавали старанну роботу, але коли він йшов – припиняли працювати). Аналіз міжособистісних відносин показав, що соціальна поведінка людей була лише функцією тих чи інших групових норм. Наприклад, такий поведінковий акт, як свідоме обмеження продуктивності, – це наслідок певних уявлень робітників про наміри підприємців (знизити розцінки в разі збільшення виробітку) і своєї ролі в організації виробництва (захист повільно працюючих індивідів і класова солідарність). Такі уявлення, стаючи соціальними нормами, регулювали поведінку людей.

Головний теоретичний висновок Е. Мейо полягав у тому, що підприємство, як соціальна система, складається з неформальних груп, що регулюють людську поведінку. На базі результатів проведених досліджень вченим було сформульовано такі принципи управління:

– людина має унікальні потреби, цілі та мотиви;

– позитивна мотивація вимагає, щоби до робітника ставилися як до особистості;

– людські проблеми не можуть бути простими;

– особисті або сімейні проблеми робітника можуть негативно впливати на продуктивність на робочому місці;

– обмін інформацією має велике значення, а ефективна інформація є вирішальним чинником.

Наслідки «Готорнського експерименту» зумовили появу «Готорнського ефекту» чи «Ефекту спостерігача», що полягає в зміні поведінки людей у випадку, коли вони відчувають власну дотичність до певної події, у вище розглянутому випадку до експерименту. Тобто, продуктивність праці збільшувалася, ретельність виконання функцій робітниками підвищувалася тому, що вони брали участь в експерименті та відчували, що за ними спостерігають. Цей ефект ставив під сумнів усі попередні висновки «Готорнського експерименту».

Вагомий внесок у становлення школи людських відносин також зробив Гуго Мюнстерберг (1863-1916), німецький психолог, один із

засновників прикладної психології, названою психотехнікою. Розвиток такої галузі в психології сприяв вирішенню таких завдань як професійний добір, орієнтація, навчання, раціоналізація праці, боротьба з професійною стомлюваністю та нещасними випадками на виробництві, психічна гігієна, психологія впливу, психотерапія тощо. Вчений провів багато експериментів, створював психологічні тести, через які вивчав здібності та схильності людей до різних професій, посад, їхню сумісність з іншими робітниками. Г. Мюнстерберг підкреслював, що найкращий спосіб підвищити продуктивність праці – це шлях добору працівників на такі посади, які відповідають їхнім індивідуально-психологічним особливостям, зокрема характеру та інтелектуальному рівню. Дослідник першим усвідомив важливість гуманізації процесу управління, адже менеджер має управляти передусім людьми, а не машинами. Також його заслугою вважається досягнення підготовки перших у світі промислових психологів на вимогу підприємств і організацій.

Теоретичні та практичні надбання Мері Фоллет (1868-1933), як психологині, дослідниці теорії організацій та організаційної поведінки, однієї з ініціаторів проведення «Готорнського експерименту», мали важливе значення для розвитку школи людських відносин. Її праці сприяли встановленню паралелей між науковим управлінням Ф. Тейлора та новою соціальною психологією 1920-х рр., що актуалізувала проблему покращення відносин між менеджерами та робітниками. Дослідниця ретельну увагу приділяла аналізу таких фундаментальних понять як конфлікт, влада, повноваження, керівництво, використовуючи для цього досягнення як естетичних, так і соціальних наук. М. Фоллет вважала, що одиницею суспільства був не ізольований, а саме «груповий індивід». Всередині групи обов'язком підлеглих є відповідальність перед лідером, яка передбачає не просто виконання його розпоряджень, а й активну участь у всіх процесах прийняття рішень. Дослідниця була переконана в тому, що грубе керівництво, побудоване на субординації, сприймається людьми дуже болісно й не може створювати базиси ефективного й мотивуючого стилю управління, а концепція лідерства має розвивати та об'єднувати групові ідеї. До наукового спадку М. Фоллет відносять фундаментальні принципи координації, зокрема, що координація передбачає взаємозв'язок усіх

чинників; виражається через безпосередній контакт як прямий зв'язок між усіма відповідальними учасниками незалежно від їхнього місця в ієрархії; має починатися на ранніх етапах, охоплюючи всіх осіб, які дотичні до процесу ще на початковому етапі проєкту; має бути постійним процесом, побудованим на розумінні існування безперервного процесу уніфікації. Ці принципи можуть застосовуватися для підвищення ефективності діяльності будь-яких організацій, не тільки в комерційних чи промислових.

Одним із засновників школи людських відносин вважається учень Е. Мейо Фріц Ротлісбергер (1898-1974), який як дослідник із Гарвардського університету брав участь у проведенні «Готорнського експерименту». На думку вченого, необхідно досягати рівноваги між технічною та соціальною сторонами організації і спрямовувати зусилля працівників на співпрацю для досягнення спільної мети. Аналогічно до поглядів більшості представників школи людських відносин він був противником «ієрархічної системи організації» та актуалізував вплив групи як основного чинника поведінки працівника в колективі. Ф. Ротлісбергеру належить новаторська ідея про керівників нижчих ланок, яким він відводив роль об'єднуючою ланки між усіма членами колективу. Дослідник підкреслював, що поведінка людини визначається здебільшого настроєм, ніж грошима, і саме вплив групи має визначальний вплив. Ключ до розуміння індивідуальної поведінки необхідно шукати через спосіб, у який неформальна група долучає нових членів до реально діючих норм і правил. Відповідно до авторського підходу формула поведінки працівника виглядає не як «стимул-реакція», а як «стимул-установка-реакція». Таке розуміння основ поведінки актуалізувало завдання вивчення установок працівників та чинників, що впливають на них.

Ще одним представником школи людських відносин вважається Честер Барнард (1886-1961), який поєднував практику адміністративної роботи в компанії та теоретичні дослідження. В 1938 р. дослідник видав працю «Функції адміністратора», у якій описав неформальні організації і встановив, що робітник будь-якої сфери, включно з управлінням, має потребу і в особистих, і в міжособистісних зв'язках, що виходять за межі формальних та ієрархічних структур. Вчений розкрив зміст функцій неформального впливу та визначив їх як 1) комунікативні, 2) підтримання

стабільності формальної організації 3) зберігання відчуття самоповаги та особистої цілісності індивідуума. Тим самим він продемонстрував тісний взаємозв'язок формальних і неформальних організацій в активізації людської діяльності, надавши їм право рівного співіснування. Також авторський підхід передбачав, що основа управлінської діяльності – це організаційне прийняття рішень, що ґрунтується на раціональному аналізі, міркуванні й розрахунку, та пов'язані з цим процесом комунікації.

У центрі уваги досліджень представників школи людських відносин були питання важливості ефективного використання людського ресурсу в загальному управлінні організацією. Зокрема основна проблематика цієї школи була дотичною до питань мотивації праці, конфліктів всередині організації та шляхів їхнього вирішення, охорони праці, корпоративної культури, соціального партнерства, координації, керівництва, групового співробітництва та формування колективних форм праці.

Ще одним відгалуженням у формі наукової школи менеджменту, що базувалося на досягненнях психології та соціології, була школа поведінкових наук або біхевіористська школа. Виникнення цієї школи пов'язують з 1950 рр., а процеси становлення та розвитку тривають до сьогодні. Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин, зосередившись передусім на методах налагодження міжособистісних відносин, вивченні індивідуальних характеристик робітників і мотивації лідерства.

Одним із засновників школи поведінкових наук вважається американський психолог Абрагам Маслоу (1908-1970), який став всесвітньо відомим завдяки створеній ним теорії ієрархії потреб, що графічно зображувалася як діаграма ієрархії людських потреб (так звана «Піраміда Маслоу»). Погляди дослідника щодо потреб людини полягали в їхній структуризації через відповідну ієрархію за важливістю. Послідовність людських потреб була такою: 1) фізіологічні потреби, 2) безпека, 3) соціальні потреби (почуття, належність до певної спільноти, групи), 4) повага, 5) самореалізація, що охоплювала потреби в пізнанні, естетичні потреби, потреби самоактуалізації. Відповідно до авторської позиції потреби кожного нового рівня стають актуальними для індивіда лише після того, як задоволені потреби нижчого рівня. Мотив до підвищення

продуктивності праці виникає в людини в момент переходу від нижчих потреб (після їхнього задоволення) до вищих, тому менеджер має знати, на якому рівні потреб перебуває кожний його підлеглий, та, який ступінь їхнього задоволення. Створюючи умови для задоволення потреб підлеглого, менеджер спонукає його до переходу на вищий рівень, унаслідок чого досягає вищої продуктивності праці. Основним недоліком підходу А. Маслоу є неврахування індивідуальних відмінностей людей, які можуть надавати різним потребам більшої уваги залежно від власних пріоритетів та систем цінностей.

Розвиток школи поведінкових наук також пов'язують з американським вченим Дугласом Мак-Грегором (1906-1964), який є автором теорій «X» та «Y» про людську поведінку, відповідно до яких є два типи менеджменту персоналу. Перший тип («теорія X») передбачав, що середньостатистична людина лінива, не любить працювати, за можливості буде уникати роботи, тому менеджер має вдаватися до жорстких (тотальний контроль, покарання) і м'яких (переконання, заохочення) форм примусу. Тобто, у цьому випадку абсолютно не амбітна людина буде надавати перевагу отриманню розпоряджень від керівників, буде намагатися уникати будь-якої відповідальності та буде прагнути передусім до надійності. На противагу першому є другий тип («теорія Y»), який відповідно передбачав, що робота – це природний стан людини, тому їй властиво витрачати моральні та фізичні сили на роботу так само, як відпочивати або грати. Це означає, що середньостатистичну людину можна стимулювати до праці, якщо дати їй можливість повністю розкритися, брати на себе відповідальність, відчувати свою значущість для організації. Дослідник був впевнений у тому, що в одних ситуаціях (наприклад, масове виробництво) годиться тільки «теорія X», а в інших – тільки «теорія Y». На практиці такий поділ був достатньо категоричним, але це не зменшує внеску Д. Мак-Грегора в становлення школи поведінкових наук через запропоновані теорії («X», «Y»), характеристики ефективної та неефективної організації, стилі керівництва та проблеми лідерства.

Важливими для розвитку школи поведінкових наук є теоретичні та практичні надбання американського психолога, дослідника проблем організації, організаційної поведінки та управління Ренсіса

Лайкерта (1903-1981). Менеджер, на думку вченого, здебільшого зосереджений на завданнях, а не на методах, має сприяти максимально можливому залученню співробітників до процесів прийняття рішень. Для того, щоби бути ефективним і комунікабельним, лідер має підлаштовувати власну поведінку до ситуації, враховувати особливості індивідів, якими він керує. Дослідник порівняв різні типи організацій, узявши за основу типи прийнятого управлінського стилю. До переліку чинників, які він використав для характеристики різних організацій, були включені: природа застосовуваних мотиваційних стимулів, характер комунікаційних процесів (формальні та неформальні), способи прийняття рішень (зверху, знизу), встановлення цілей (залучення підлеглих) та їхнього досягнення, процеси становлення лідерів та взаємодії (керівник-підлеглий), а також контролю. Відповідні значення сформували авторську позицію щодо чотирьох систем управління: експлуатаційно-авторитарні, доброзичливо-авторитарні, консультативні та системи групової участі. Найвизначнішими ідеями Р. Лайкерта визнано, по-перше, те, що найбільш ефективними лідерами-менеджерами стають ті, хто виконує об'єднувальну функцію між вищим і нижчим рівнями організації, та, по-друге, те, що принцип підтримання відносин передбачає обов'язки лідера забезпечувати максимальну можливість того, щоб усі дії в рамках визначеної організації розглядалися як взаємодоповнюючі елементи та спрямовувалися на формування особистої гідності і значущості співробітників.

Заслугою школи поведінкових наук є визнання того, що організація – це соціальна система, а «соціальна людина» прагне до задоволення не тільки матеріальних потреб, а й до визнання, самовираження, дотримання духовних цінностей. Правильне застосування науки про поведінку, за твердженням представників школи поведінкових наук, завжди буде сприяти підвищенню ефективності праці як окремого працівника, так і організації загалом.

Загалом школа людських відносин та школа поведінкових наук започаткувала: застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності та продуктивності; застосування наук про людську поведінку до керування і формування організації такий спосіб, щоби кожен

працівник міг бути повністю використаний відповідно до власного потенціалу.

Школа науки управління

Виникнення школи науки управління чи «кількісної» школи пов'язують з 1950 рр., а її становлення та розвиток триває до сьогодні. Поява цієї школи була спричинена бурхливим розвитком математики, статистики, інженерних наук і інших суміжних із цими галузями знань, а фундаментом стало розуміння складних управлінських проблем через розроблення та застосування моделей із використанням кількісних методів, кібернетики, теорії ймовірностей і комп'ютерних технологій в управлінні. Прибічники цього підходу розглядають управління як логічний процес, який можна виразити математично.

У рамках школи науки управління можна виокремити загальні постулати:

1. Виробництво розглядається як «соціальна система» з використанням системного, процесного та ситуаційного підходів.
2. Дослідження проблем управління проводяться на основі системного аналізу та використання кібернетичного підходу, включно із застосуванням математичних методів і ЕОМ.
3. Алгоритми вироблення оптимальних рішень створюються із застосуванням теорії статистичних рішень, теорії гри тощо.

Школа науки управління базується на трьох методологічних підходах (системний, процесний, ситуаційний), які сформувалися на основі емпіричного підходу. Системний підхід передбачає бачення підприємства як системи, тобто як комплексу взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів із відповідними зв'язками та відносинами. Виникнення системного підходу чи так званої школи соціальних відносин окреслюють подіями, коли представники школи людських відносин і школи поведінкових наук прийшли до висновку, що ефективність праці індивіду залежить не стільки від психології, скільки від системи групових (соціальних) взаємин всередині організації. Зі свого боку, процесний підхід розглядає управління як низку взаємопов'язаний послідовних дій (функцій, процесів). А ситуаційний підхід розширює можливості системного та процесного підходів через врахування впливу зовнішнього середовища на діяльність організації. Тут важливим є поняття «ситуація» як

конкретного набору обставин і чинників на певний момент.

Перші прояви досліджень щодо системного підходу пов'язується з подекуди недооціненим у світі вченим Олександром Олександровичем Богдановим (1873-1928), якому належить авторство створення науки «тектологія», положення якої не знайшли підтримання з боку наукового середовища свого часу. Тектологія як загальна теорія організації та дезорганізації, як наука про універсальні типи та закономірності структурного перетворення будь-яких систем має основною ідеєю тотожність систем різних рівнів. Основним завданням цієї науки є систематизація організаційного досвіду. Відповідно авторського бачення в результаті безперервної взаємодії формується три різновиди комплексів (систем), які за рівнем організованості поділяються на організовані, неорганізовані, нейтральні. Причому в постійній боротьбі організованих форм завжди будуть перемагати ті, що більш організовані, адже діє правило «організована система завжди більше суми її частин». Дослідник уперше пропонує поняття «системність», розробляє ідею структурної цілісності систем, підсумовує про два різновиди закономірностей, що спостерігаються в системах (формуючі, регулюючі), та зводить свої напрацювання в низку законів і принципів. Одним із таких законів є Закон найменших, суть якого полягає в постулаті, що міцність ланцюга системи прирівнюється міцності найслабкішої ланки. Загалом, ідеї О.О. Богданова стали передвісниками для виникнення та розвитку системного підходу в управлінні.

Вагомий внесок у розвиток школи науки управління вніс австрійський біолог Людвіг фон Берталанфі (1901-1972) через запропоновані ним поняття «відкрита система» й «теорію систем» (чи «загальну теорію систем»), що вважаються відправною точкою започаткування системного підходу в менеджменті. Повертаючись до поглядів представників класичного менеджменту (школа наукового управління та школа адміністративного управління), то необхідно зазначити, що вплив зовнішнього середовища ними ігнорувався, адже організація розглядалася як закрита система. Тому поява загальної теорії систем Л. Берталанфі кардинально змінила погляди на управління організацією. Зокрема, її положення передбачали, що:

– організація – це не набір окремих автономних підрозділів,

функцій та інших елементів, а органічна система, у якій усі елементи взаємопов'язані та взаємообумовлені. Зміна в одному з елементів організаційної системи неминуче призведе до прямих чи опосередкованих змін у всіх інших її елементах;

– організація – це не закрита, а відкрита система. Це означає, що організація як система постійно перебуває під впливом чинників навколишнього середовища, до якого входять аналогічні системи-організації (постачальники, конкуренти та інші контрагенти). Зі свого боку, і сама організація, будучи частиною цього середовища, постійно впливає на інші елементи цього середовища.

Ця теорія дає змогу зрозуміти вплив зовнішнього середовища на функціонування організації. Здатність організації до виживання й розвитку прямо пов'язана з урахуванням характеру впливу її зовнішнього оточення, тому необхідно, щоби внутрішнє середовище організації пристосовувалося чи адаптувалося до умов зовнішнього оточення.

Ще одним представником школи науки управління був Рассел Акофф (1919-2009), який запропонував створити самостійний розділ у системному аналізі та назвав його теорія практики. Сферою його досліджень стала побудова взаємин між замовником та аналітиком (менеджером), на основі чого вчений запропонував чіткі умови полегшення таких комунікацій. Для вирішення соціальних проблем дослідник пропонував власний підхід, що складається з чотирьох варіантів (відмова від будь-яких дій, пошук часткових рішень, пошук оптимальних рішень, розчинення проблеми). Також Р. Акоффу належить відкриття «інтерактивного планування», як механізму для сприяння створення основи бачення власного майбутнього та пошуку шляхів реалізації відповідних заходів, та концепції циркулярної організації, як форми такої організації, яка сприяє активній участі співробітників у прийнятті рішень.

Одним із найвідоміших у світі дослідників у сфері менеджменту був Пітер Друкер (1909-2005), який виокремив менеджмент як науку, та, який створив концепцію «управління за цілями». Відповідно до цієї концепції процес управління має розпочинатися саме з розроблення цілей, а потім уже реалізується все інше – розроблення функцій, системи взаємодії та процесу управління. Завданням раціонального менеджера відповідно до авторського підходу є

збалансування різних цілей. Процес управління має бути чітко структурований за діями (формування чітких, лаконічних визначень цілей; розроблення реалістичних планів, їхнє досягнення; систематичний контроль, вимірювання та оцінювання результатів роботи; здійснення коригувальних заходів). Управління за цілями передбачає, що керівництво організації є функцією групи, а не виключно привілеєм однієї людини. Тобто таке управління передбачає залучення працівників до процесу визначення цілей, спільне з керівником формування цілей діяльності на певний період, способів їхнього досягнення, методів і форм звітності про результати роботи. Розвиваючи власну концепцію, дослідник визначає стандартний набір цілей (положення на ринку, продуктивність праці, показники інноваційної активності, фізичних і фінансових ресурсів, діяльності менеджерів, діяльності робітників, відповідальність компанії перед суспільством), які компанії мають брати за основу під час вибору цілей. Концепція «управління за цілями» П. Друкера стала революцією в менеджменті тільки тому, що вона концентрувала свою увагу на цілях, а не на функціях і процесах.

Продовженням основних положень П. Друкера вважається праця американських вчених Тома Пітерса та Роберта Уотермана «У пошуках ефективного управління» (1982 р.), у якій на основі досліджень діяльності 62-х американських корпорацій була запропонована концепція «7S». Досвід практичної роботи в консалтинговій компанії сприяв формуванню в авторів ідеї, що ефективна організація формується на базі семи взаємозалежних частин, зміна кожної з яких за потреби вимагає відповідної зміни інших шести. Оскільки назва англійською всіх частин починається на «s», то ця концепція здобула назву «7S». Дослідники розподілили сім елементів організації на «тверді» (стратегія, структура, система) і «гнучкі» (склад кадрів, стиль внутрішніх взаємин, навички, система цінностей). «Тверді» елементи відображають формальну сторону організації, вони відчутні, порівняно легко піддаються визначенню та інформація про них розкривається в документах (корпоративні плани, стратегічні програми тощо). Зі свого боку, «гнучкі» елементи важко піддаються визначенню, але саме вони формують корпоративну культуру та утворюють систему корпоративних комунікацій. Системний підхід, що закладено в концепцію «7S», змінив

традиційний погляд на менеджмент: з організаційної структури увага переноситься на процес взаємодії між людьми, а головним принципом є гнучкість управління, а не формальний підхід. Тому політика компанії, яка використовує цю концепцію, першочергово орієнтована на загальнолюдські цінності.

Теоретичні надбання математика та економіста Ігоря Ансоффа (1918-2002) заклали базиси в становлення школи науки управління передусім через його концепцію стратегічного менеджменту, яка базувалася на ситуаційному підході. Завданням менеджменту дослідник вважав всебічний аналіз ситуації та її чинників, добір відповідних прийомів та методів розв'язання проблем з урахуванням їхніх переваг, недоліків і реальних можливостей застосування. Відповідно до авторського підходу стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація має керуватися у своїй діяльності. Дослідник відмежовує стратегічне планування від стратегічного менеджменту та вважає, що стратегічне планування фокусується на прийнятті стратегічних рішень, а стратегічний менеджмент спрямований на досягнення стратегічних результатів. Відповідно до цієї концепції організація має генеральну (головну, що транслює місію організації), функціональні та спеціальні стратегії. Саме функціональні стратегії визначають способи досягнення специфічних цілей організації, що висуваються перед її підрозділами і службами.

Неабияке значення для розвитку школи науки управління мають ідеї визнаного у світі фахівця з питань вивчення економічної конкуренції Майкла Портера. Переконання дослідника полягали в тому, що компанія мусить виокремлювати себе поміж конкурентів для отримання конкурентної переваги. А всі стратегії, спрямовані на отримання конкурентних переваг, зводяться до трьох основних груп – стратегія лідерства в мінімізації витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування. Обираючи одну з запропонованих стратегій компанія отримує як переваги, так і певні ризики її використання. Теорія М. Портера стала яскравим прикладом досягнень представників школи науки управління, адже розглядала систему (компанію) у конкурентному середовищі (поміж інших систем) в аспекті обраної стратегії.

Отже, основною характеристикою школи науки управління є

заміна словесних міркувань моделями, символами й кількісними значеннями. Основними проблемами, що намагалися вирішити представники цієї школи, були: управління та оптимізація запасів ресурсів організації та їхній розподіл; застосування теорії ігор у процесі прийняття рішень; системний аналіз цілей організації; вибір стратегії поведінки в умовах невизначеності; статистичні методи аналізу та оцінювання різних ситуацій; мережеве планування; прогнозування тощо. Становлення школи призвело до бурхливого розвитку теоретичного підґрунтя менеджменту та практичних навичок професійних менеджерів.

Запитання для самоконтролю

1. Що передувало виникненню школи наукового управління? Чому її називають «тейлоризмом»?

2. Яка основна ідея школи наукового управління? Назвіть її основних представників? Назвіть недоліки поглядів представників цієї школи?

3. Хто вважається засновником школи адміністративного управління? У чому полягає різниця між положеннями «тейлоризму» та школи адміністративного управління?

4. Який основний внесок зробила школа адміністративного управління в теорію та практику менеджменту? Назвіть недоліки цієї школи?

5. Перерахуйте передумови виникнення школи людських відносин і школи поведінкових наук? Назвіть представників цих шкіл?

6. Що таке «Готорнський експеримент»? Що стало його основним результатом для подальшого розвитку менеджменту?

7. Охарактеризуйте основні погляди представників школи поведінкових наук? У чому полягала різниця між положеннями школи людських відносин і школи поведінкових наук?

8. Що зумовило започаткування школи науки управління? Перерахуйте її основних представників? Наведіть приклади проблемних ділянок управління, на які була націлена увага представників цієї школи?

Тема 2.3. Сучасні напрями розвитку менеджменту

Нові напрями розвитку менеджменту з'являються на вимогу запитам сьогодення. Подібні запити адаптуються, міняються, трансформуються, що призводить до необхідності зміни фокусу бізнесу та відповідних змін і в його менеджменті. Основними характеристиками сьогодення є швидкоплинність умов бізнес-середовища, цифрова трансформація бізнесу (діджиталізація), пропаганда усвідомленого стилю як життя індивідів, так і організації підприємницької діяльності, інноваційний підхід до розвитку бізнесу тощо. Неодмінно, проти попередніх історичних етапів розвитку менеджменту, у сучасних умовах активність у розвитку менеджменту зросла в рази, відповідно до чого змінюються способи та форми реалізації менеджерських функцій. Зміни торкнулися і сфери підготовки менеджерів у аспекті їхньої навчання.

Еволюційний розвиток основних теоретичних положень і концепцій менеджменту сприяли появі нових поглядів і підходів до організації роботи менеджера та його фокусування на тих чи інших пріоритетах. Прикладами систематизації таких поглядів та підходів є поява та становлення таких напрямів розвитку менеджменту як антикризовий менеджмент, аутсорсинг, бренд-менеджмент (брендинг), екологічний менеджмент, інвестиційний менеджмент, інноваційний менеджмент, контролінг, логістичний менеджмент, менеджмент знань, менеджмент персоналу (HR-менеджмент), менеджмент ризиків (ризик-менеджмент), менеджмент якості, ощадливий менеджмент, реінжиніринг, ризик-менеджмент (менеджмент ризику), стейкголдер-менеджмент, стратегічний менеджмент, тайм-менеджмент тощо.

Антикризовий менеджмент – тип управління, за якого через систему методів і принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських дій має за мету запобігання настання кризових ситуацій. Таке попередження реалізується через низку відповідних процедур, а саме діагностику ознак кризових явищ, проведення профілактики їхнього настання, послаблення чи абсолютного подолання кризових явищ та причин їхнього виникнення, усунення наслідків кризи та відновлення оптимального функціонування організації. Антикризове управління застосовується як до суб'єктів

господарювання, так і для економіки країни загалом. Його механізм як активна управлінська діяльність характеризується комплексом функцій, ролей та повноважень із перенесенням уваги на короткострокові проблеми, жорсткі й оперативні заходи. Антикризовий менеджмент характеризується високим рівнем інтенсивності застосування управлінських засобів на підприємстві, що долають загрозливу ситуацію для підприємства, зокрема ситуацію банкрутства. Якщо в широкому розумінні антикризове управління – це системне управління суб'єктом господарювання в аспекті протидії кризі, то у вузькому розумінні – це система заходів для конкретного підприємства, що опинилося в стані кризи, що зазвичай виражається через неплатоспроможність, яка силу свого тривалого характеру може нейтралізуватися лише процедурою банкрутства.

Аутсорсинг функцій управління. Під аутсорсингом розуміють передачу на тривалий строк загалом або частково необхідних організації традиційних і органічно властивих управлінських функцій чи бізнес-процесів і за необхідності, відповідних ресурсів зовнішнім виконавцям на контрактній основі для підвищення ефективності діяльності організації. Перевагами застосування такої практики є зростання рентабельності бізнесу, залучення зовнішнього досвіду, надійність та стабільність, гнучкість масштабів бізнесу. Аутсорсинг функцій управління в організації пов'язаний із підвищенням вимог до кваліфікації управлінців, а також із широким поширенням використання інформаційних технологій управління. Для визначення можливостей і основних напрямів аутсорсингу функцій управління в організації необхідні: концентрація уваги менеджменту організації на основних частинах ланцюга створення вартості; вибір індивідуального підходу до всіх функцій управління з огляду на їхню унікальність та стратегічну значущість. Така практика може бути використана щодо реалізації різних сфер менеджменту – наприклад, для впровадження певної управлінської практики в бізнес, для управління персоналом, для управління ризиками тощо. Так, аутсорсинг управління ризиками буде передбачати передачу оцінювання ризиків та відповідного управління ними сторонній організації. Залежно від обсягу функцій, що передаються зовнішньому виконавцю, аутсорсинг може бути повним, частковим, вибірковим, спільним, проміжним або трансформаційним. За умов

усе зростаючих вимог до ефективності управління багато компаній надають перевагу аутсорсингу, спрямовуючи свій управлінський потенціал на ключові напрями бізнесу.

Бренд-менеджмент (брендинг). В умовах коли бренд компанії виходить на лідируючі позиції чинника, що визначає вибір клієнта та позицію компанії в умовах конкурентної боротьби, необхідним стає розвиток напряму менеджменту, пов'язаного з управлінням брендами. Бренд-менеджмент – це управлінська діяльність щодо формування, підтримання та розвитку бренду, що спрямована на досягнення стратегічних цілей і реалізацію довгострокових програм (створення й підтримання конкурентних переваг бренду, позиціонування, підвищення лояльності споживачів та сили бренду) для зростання вартості капіталу бренду. Організація бренд-менеджменту як управлінської функції на основі системного підходу передбачає побудову керівного апарату за принципом домінування бренду в структурі генерування прибутку, ринкової частки та стратегічної спрямованості.

Екологічний менеджмент. Сучасний стан довкілля у світі та тенденції, що призводять до його змін, передусім визначаються особливостями функціонування суб'єктів господарювання, тому останні мають бути відповідальними не тільки перед своїми споживачами та суспільством загалом, але й перед природним середовищем, у якому вони функціонують. На сьогодні в деяких країнах світу впроваджено в дію нормативні документи (ISO 14000), що регулюють відносини між організацією та довкіллям, зокрема організації мають виконувати визначені процедури, мати відповідну документацію, призначати відповідальних за визначені сфери екологічно значущої діяльності. Тому відповідно до вимог сучасності екологічний менеджмент розвивається як частина загальної системи корпоративного управління, що має чітку організаційну структуру та ставить за мету досягнення положень, зазначених в екологічній політиці за допомогою реалізації програм з охорони навколишнього середовища. До його основних функцій належать обґрунтування екологічної політики; планування екологічної діяльності; організація внутрішньої та зовнішньої екологічної діяльності; управління впливом на навколишнє середовище та використанням ресурсів; внутрішній екологічний моніторинг та екологічний контроль; аналіз і оцінювання

результатів екологічної діяльності; перегляд і вдосконалення системи поточного екологічного менеджменту. Отже, екологічний менеджмент спрямований на екологічно усвідомлене управління підприємством.

Інвестиційний менеджмент. Необхідність залучення інвестицій для розвитку бізнесу та еволюція фінансового менеджменту сприяла появі нового різновиду менеджменту – інвестиційного, який поєднав у собі теорію управління, теорію фінансів і аналітичний апарат бухгалтерського обліку. Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання, що розглядається в аспекті реалізації інвестиційних проєктів і рішень, має забезпечувати розроблення та реалізацію найбільш ефективної інвестиційної стратегії. Відповідно, дія інвестиційний менеджмент спрямовується на найефективніше використання наявних і залучених інвестиційних ресурсів. Також його можна розглядати як безпосередньо процес управління інвестиційною діяльністю та як науковий метод, що забезпечує ефективність. Інвестиційний менеджмент є частиною загальної системи менеджменту організації та пов'язаний передусім із його підсистемами управління інноваційною діяльністю, стратегічного та фінансового менеджменту. Основними його завданнями є: зростання виробничого та економічного потенціалу підприємства в результаті ефективної інвестиційної діяльності; максимізація фінансової віддачі від інвестиційних вкладень; оптимізація інвестиційних вкладень; мінімізація ризику за умови реалізації інвестиційних проєктів; забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства в результаті здійснення інвестиційної діяльності; пошук шляхів прискорення реалізації інвестиційних проєктів і програм. Тобто, інвестиційний менеджмент покликаний обирати такі способи інвестування, які б забезпечували найбільшу вигоду та супроводжувалися прийнятним рівнем ризикованості.

Інноваційний менеджмент. Сучасні ринкові умови господарювання диктують достатньо високі вимоги до рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається. Ці вимоги на поточному етапі розвитку суспільного виробництва здебільшого дотичні до економічності, надійності та наукоємності. Відповідно, такий стан сприяв виникненню та розвитку інноваційного менеджменту, суть якого полягає в організації та плануванні (включно з мотивацією й контролем) процесів розроблення та впровадження нововведень на

об'єктах різних рівнів, спрямованих на досягнення інноваційних цілей цих об'єктів. Об'єктами інноваційного менеджменту є інновація (ідея, новітній продукт у галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, що ґрунтується на використанні досягнень науки й передового досвіду) й інноваційний процес (сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін, що відбуваються в процесі реалізації інновацій). Основним завданням інноваційного менеджменту вважають формування інноваційного клімату в усіх сферах діяльності підприємства, у яких відбувається цілеспрямований пошук, оформлення, підготовка та комерціалізація (реалізація) нововведень, що формують конкурентоспроможність фірми. В основі цього напряму покладено застосування інновацій – нововведень у різних управлінських процесах для раціонального використання матеріальних, трудових, і фінансових ресурсів.

Контролінг (з англ. controlling). Еволюція систем менеджменту під впливом зовнішніх чинників призвело до виникнення контролінгу як інструмента управління, спрямованого на забезпечення зростання та конкурентоспроможності підприємства в напряму його стратегічного розвитку. Як сучасна концепція ефективного управління суб'єктом господарювання контролінг здатний забезпечити своєчасне інформаційне забезпечення процесів планування, аналізу та контролю (моніторингу) витрат на підприємстві, а також він є регулятором діяльності як підприємства загалом, так і його функціональних підрозділів зокрема. До спектру його дії входять такі завдання як здійснення програми заходів та проєктів на всіх рівнях управління. Основне призначення контролінгу пов'язане з орієнтацією системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей. Він є складною системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних інструментів у єдину систему одержання, опрацювання інформації для прийняття на його основі управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що стоять перед підприємством. Перебуваючи на перетині теорії прийняття рішень, математичного моделювання, інформаційного та організаційного моделювання, контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи координуючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на

досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Логістичний менеджмент. Проблеми сполучення та шляхів його оптимізації в умовах глобалізації товарних ринків, їхньої інтернаціоналізації сприяли виникненню логістичного менеджменту, як управлінського підходу до організації роботи підприємств і їхніх партнерів, який би забезпечував найбільш повне врахування часових та просторових чинників у процесах оптимізації управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства на ринку. Логістичний менеджмент може забезпечувати ефективну координацію обсягів закупівель матеріальних ресурсів і виробництва готової продукції з прогнозованим маркетингом попитом і обсягом продажів. Тому він використовується для підвищення конкурентоспроможності підприємств через розв'язання проблем, пов'язаних з ефективними управлінськими рішеннями в питаннях матеріально-технічного забезпечення суб'єктів господарювання.

Менеджмент знань (з англ. knowledge management). Стабільний приріст освічених кадрів разом зі збільшенням вищих навчальних закладів виявилися тими чинниками, які викликали гостру необхідність в управлінні знаннями. Менеджмент знань – управління колективними знаннями й досвідом для покращення реакції організації на зміни зовнішнього середовища й покращення її інноваційних процесів. Філософія менеджменту знань передбачає: виявлення співробітників, які концентрують знання, та створення для них максимально комфортних умов роботи та механізмів відповідних стимулів; створення ієрархічної системи співробітників, які концентрують знання; орієнтація на створення максимально комфортних механізмів комунікації для розповсюдження та спільного використання знань; створення механізмів легкої адаптації для нових співробітників. Такий напрям у менеджменті застосовується для організацій, де «знання» розглядаються як головний стратегічний чинник успіху.

Менеджмент персоналу (HR-менеджмент). Зміна ролі людини як кадру організації в процесах становлення та розвитку менеджменту від «людина як придаток до виробництва» до «людського капіталу» сприяла виникненню такого управлінського напряму як менеджмент персоналу чи HR-менеджменту (з англ. human resources management).

Як галузь знань і практичної діяльності менеджмент персоналу спрямований на забезпечення організації та оптимізацію використання персоналу, здатного якісно виконувати покладені на нього трудові функції. Основним об'єктом впливу в цьому випадку є персонал, який об'єднує всіх робітників, окрім зайнятих в управлінському апараті. Представники персоналу беруть участь у реалізації виробничо-технологічних процесів, мають певну кваліфікацію, працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем. Особливо важливим в організації ефективного менеджменту персоналу є здатність відповідного менеджера організувати роботу колективу оптимальним чином, спілкуватися з кожним співробітником на основі сучасних вимог і знаходити в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на людину для вирішення завдань. Управління персоналом є важливою частиною загальної системи менеджменту підприємства, визначаючи її кадровий і інтелектуальний потенціал.

Менеджмент якості. Організація, орієнтована на якість, сприяє формуванню культури поведінки, ставлення, діяльності та процесів, які створюють цінність через задоволення потреб і очікувань замовників і інших відповідних стейкхолдерів. Такі вимоги сприяли виникненню та становленню концепції «менеджменту якості». Відповідно до стандарту ISO 9000:2015 під менеджментом якості (з англ. quality management) необхідно розуміти скоординовані дії щодо спрямовування та контролювання діяльності організації, пов'язані з якістю. Ця сфера може охоплювати формування політики у сфері якості та встановлення цілей у сфері якості, а також процеси для досягнення цих цілей у сфері якості через планування якості, забезпечування якості, контролювання якості та поліпшування якості. Політика якості має бути офіційно сформульована вищим керівництвом. Хоча до виконання функцій менеджменту якості долучаються всі співробітники підприємства, але відповідальність за результатами несе вище керівництво. Тобто, менеджмент якості, як самостійний напрям менеджменту, транслюється через діяльність керівництва підприємства, спрямовану на створення умов, необхідних і достатніх для випуску якісної продукції.

Ощадливий менеджмент (з англ. lean management). Поява цього напряму менеджменту зумовлена появою концепції «ощадливого

виробництва», що передбачає використання такої методології управління, за якого усуваються всі перешкоди у виробництві. Тому під ощадливим менеджментом розуміють підхід до управління організацією, що підтримує концепцію постійного вдосконалення через систематичні зміни в процесах для підвищення ефективності та якості. Його основною метою є створення цінності для споживача через оптимізацію ресурсів та створення стабільного робочого процесу на основі реальних вимог замовника. Такий менеджмент прагне усунути будь-які втрати часу, зусиль чи грошей, визначаючи кожен крок у бізнес-процесі, а потім переглядаючи або усуваючи операції, які не створюють цінності. Ощадливий менеджмент полегшує спільне керівництво та відповідальність, а також є базою для керівництва в процесах побудови успішної та надійної організації, яка постійно прогресує, виявляючи реальні проблеми та вирішуючи їх.

Реінжиніринг бізнес-процесів в управлінні. За визначенням авторів концепції М. Хаммера та Дж. Чампі, реінжиніринг – це принципове переосмислення та радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень таких показників ефективності як витрати, якість, сервіс і швидкість. Ці автори зазначають, що реінжиніринг – це відмова від усталених процедур, свіжий погляд на роботу щодо створення продукту, послуги чи забезпечення клієнта цінністю. Також це пошук відповіді на питання «Якби я заново створював цю компанію сьогодні, з огляду на мої нинішні знання й сучасні технології, якою б вона стала?». До першочергових завдань реінжинірингу системи управління необхідне віднести: зміну сприйняття образу компанії як внутрішніми (персонал), так і зовнішніми споживачами; перезавантаження системи організаційних цінностей та зміну підходу до мотивації в компанії; введення нових посад у штатний розклад компанії з відповідними посадовими інструкціями; введення додаткової професійної підготовки для менеджерів середньої ланки; зміна методів навчання персоналу тощо. Застосування такої практики як реінжиніринг у процесах управління компанією призведе до кардинальної перебудови діяльності управлінського механізму з врахуванням сучасних досягнень в інформаційній та технологічній сферах.

Ризик-менеджмент (менеджмент ризику). Зрозумілим є те, що саме сутність бізнесу передбачає свідоме прийняття ризику за адекватну

винагороду у вигляді прибутку, тобто кожна організація має брати на себе ризики для досягнення своїх цілей. І саме ризик-менеджмент як один із напрямів менеджменту, що динамічно розвиваються в сучасних умовах, має оптимізувати низку ризиків, що виникають у організації. Саме цей різновид менеджменту спрямований на досягнення необхідного балансу між отриманням прибутку і скороченням збитків підприємницької діяльності. Його мета – забезпечити стійкість і розвиток суб'єкта господарювання через утримання ризиків у встановлених межах. Важливо зазначити, що ризик-менеджмент необхідний як для неплатоспроможних підприємств, так і для тих, що не мають поточних проблем із платоспроможністю.

Стейкхолдер-менеджмент (з англ. stakeholder management) – напрям у менеджменті (автором вважається Р.Е. Фрімен), що ґрунтується на теорії стейкхолдерів, тобто передбачає формування та пояснення вибору стратегії в аспекті врахування інтересів стейкхолдерів. Останні, як достатньо широке коло осіб, охоплюють усіх, хто має прямий чи опосередкований стосунок до цього суб'єкту або хто залежить від впливу діяльності суб'єкту. Такий напрям може бути використаний в управлінні як проєкту, програми, так і діяльності суб'єкту. Зі свого боку, суб'єктом може бути як компанія, так і державні, муніципальні установи, некомерційні організації. Основною метою суб'єкта, що застосовує подібну практику, є забезпечення сталого розвитку бізнесу через процеси відповідності та гармонізації відносин з усіма своїми стейкхолдерами. Такий напрям вважається елементом соціально відповідального управління.

Стратегічний менеджмент. Як концепція управління суб'єктом господарювання стратегічний менеджмент дав змогу поглянути на організацію як на єдине ціле, пояснити при цьому причини чому одні компанії розвиваються та досягають успіхів, а інші – перебувають на шляху до банкрутства. З підвищенням рівня ризику нестабільності підприємницької діяльності потреба орієнтації компанії на стратегічне управління тільки збільшується. Стратегічний менеджмент – це комплекс стратегічних управлінських рішень доповнений набором конкретних дій, що забезпечує швидку реакцію компанії на зміни зовнішнього середовища, що, зі свого боку, може зумовити коректування стратегії. Його методичною основою є сценарне планування (погляд із майбутнього), аналіз трендів, ресурси

і компетенції, теорія агентських відносин, а основний постулат полягає у відповіді на такі запитання як «В якому стані підприємство перебуває зараз?», «В якому стані воно прагне бути через 3, 5, 10 років?» і «Яким чином досягнути бажаного стану?».

Тайм-менеджмент (з англ. time management). Спрямованість бізнесу до оптимізації всіх процесів, що відбуваються, поширюється й на такий ресурс як час. Такі питання як організація часу та підвищення ефективності його використання охоплює тайм-менеджмент. З огляду на класифікацію тайм-менеджменту за типами (індивідуальний (об'єкт – людина), професійний (об'єкт – спеціаліст) та соціальний (об'єкт – група людей, компанія)) подібне управління буде мати відповідну мету. На рівні спеціаліста метою тайм-менеджменту буде оптимізація процесу та результату виконання професійних функцій одного працівника. Зі свого боку, на рівні групи людей (компанії) відповідною метою буде оптимізація процесу та результату виконання функцій групової взаємодії, включно із взаєминами всередині колективу. Поява та розвиток тайм-менеджменту сприяють актуалізації питань ефективного витрачання часу, боротьбі з «поглиначами часу» та необхідності контролю за витрачанням часових ресурсів.

Огляд прикладів сучасних напрямів розвитку менеджменту продемонстрував багатогранність таких підходів із взаємопроникненням, тобто можливістю спільного використання декількох підходів, які будуть взаємодоповнювати один одного на практиці, тим самим підвищуючи ефективність управління загалом.

Запитання для самоконтролю

1. Що зумовлює появу нових напрямів розвитку менеджменту?

2. Наведіть декілька прикладів сучасних напрямів розвитку менеджменту та поясніть причини їхнього виникнення?

3. Що загалом характеризує сучасні напрями розвитку менеджменту?

4. Чому менеджерам необхідно відстежувати останні тенденції в розвитку теорії та практики менеджменту?

РОЗДІЛ 3. ФУНКЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 3.1. Планування: зміст функції та призначення
Тема 3.2. Організація: поняття, сутність та призначення
Тема 3.3. Мотивація як функція менеджменту
Тема 3.4. Управлінський контроль

Тема 3.1. Планування: зміст функції та призначення

Сутність планування як функції менеджменту

В умовах сьогодення ефективна діяльність організації не може бути реалізована без дієвої системи менеджменту. Сутність менеджменту як процесу розкривається через реалізацію функцій, які займають особливе місце в системі управління і відіграють ключову роль в його формуванні; характеризують вид управлінської діяльності або об'єктивно необхідні відносини між людьми, як сфери виявлення сутності менеджменту; формують неперервні взаємопов'язані дії щодо визначення засобів і методів впливу і їх реалізації у конкретній ситуації. Планування як функція управління виокремлена вперше Ф. Тейлором із загальної системи управління, а в адміністративній теорії А. Файоля посідає одне з головних місць. В цілому, в рамках класичного менеджменту, планування серед інших функцій управління діяльністю забезпечує виконання задачі ефективного управління.

Існують різні підходи щодо визначення терміну «планування» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Дефініції терміну «планування»

Визначення	Автори
1	2
Планування - це процес підготовки рішень про цілі, способи і методи досягнення шляхом цілеспрямованої порівняльної оцінки різних альтернативних варіантів	О. М. Филипенко, В. А. Гросул

Продовження табл. 3.1

1	2
дій у передбачуваних умовах, їх прийняття завжди пов'язано із використанням ресурсів	
Планування – це процес розробки та обґрунтування цілей, визначення найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань і встановленні їх взаємодії	Г. М. Тарасюк
Планування – це науково обґрунтований процес, який забезпечує управління діяльністю організації, спрямований на досягнення поставлених цілей, базується на даних минулого, має за мету визначити і контролювати розвиток організації в перспективі на основі прогнозу і узгодженості ресурсів, потенціалу з цілями розвитку	Т. Н. Бабич, Ю. В. Вертакова
Планування – це цілеспрямована діяльність господарюючих суб'єктів, що передбачає визначення цілей на певну перспективу, оптимальних засобів їх реалізації та ресурсного забезпечення на основі інформації про організаційне середовище	В. В. Іванова
Планування – це сукупність знань про закономірності розвитку різних господарських систем в майбутньому	М. П. Мальська, О. Ю. Бордун
Планування – це один із інструментів прийняття управлінських рішень, який передбачає: постановку цілей і завдань, розподіл ресурсів, формування стандартів діяльності у певному часовому періоді	О. В. Яковлев
Планування – це процес підготовлення рішень про організацію раціональної діяльності фірми шляхом порівняльної оцінки різних альтернативних варіантів дії у передбачуваних умовах	А. Є. Ачкасов, В. М. Охріменко
Планування – загальна функція управління, що є процесом визначення дій, які повинні бути виконані у майбутньому, з використанням необхідних ресурсів для досягнення мети організації	М. М. Шкільняк
Планування – це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення. Загальний зміст планування полягає в проєктуванні бажаного майбутнього стану	О. Г. Стахів
Планування – це процес прийняття конкретних рішень, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток організації в майбутньому	О. М. Віноградська

Зазначимо, що майже всі визначення містять два елементи: перший містить пояснення напряму використання планування і результат від застосування, другий обґрунтовує необхідність і склад різних способів і засобів досягнення цілей, процесів і методів розробки, затвердження та реалізації планів. Перераховані в межах другого елемента складові формують інструментарій планування.

Розглянемо сутність терміну «планування» через призму основних положень загальної теорії систем, теорії інформації, теорії прийняття рішень.

Особливий етап у розвитку уявлень про планування пов'язаний з широким застосуванням теорії систем в менеджменті, в межах якої організація розглядається як складна сукупність взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів. При цьому інформаційні, матеріальні та інші види ресурсів є елементами входу і виходу даної системи. Дослідження в межах системного підходу дозволяють виокремити також систему зовнішнього середовища, яка визначає загальні економічні, політичні, соціальні умови, в яких здійснюється діяльність організації, а також систему конкурентних відносин.

Відповідно до базових засад теорії систем, яка передбачає при визначених впливах на вхід системи отримання завчасно детермінованого результату, функція планування відіграє важливу роль у загальній системі управління організацією. Планування стає ключовим механізмом, за допомогою якого суб'єкт господарювання як підсистема динамічного середовища, може адаптуватися до мінливих умов, слугує свого роду інструментом для зміни систем. Ускладнення об'єктивних внутрішніх і зовнішніх умов, в яких здійснюється діяльність організацій, призвело до того, що важливою складовою ефективного управління і основою ефективних управлінських рішень стає система планування, яка здатна до адаптації і своєчасного введення необхідних інновацій.

Планування як процес адаптації передбачає неперервну переоцінку планів з урахуванням отриманої інформації, яка стосується як зовнішнього оточення, так і внутрішньої системи організації. Для досягнення максимального ефекту від управлінського механізму, планування в якості однієї з ключових засад побудови системи управління повинно формувати чітке розуміння механізму реагування організації як системи на зовнішні

фактори. Організація не може бути представлена як детермінована система з передбачуваною реакцією на той чи інший фактор, система змінюється в певних межах залежно від зміни її внутрішніх елементів або змін на її вході.

Доцільним також є розгляд планування в рамках теорії інформації, оскільки якісні та кількісні характеристики середовища функціонування, дані про які надходять в систему планування, є базовою умовою ефективного функціонування цієї системи. Роль інформації в процесі управління визначається тим, що вона є основою формування керованих систем, оскільки сприяє упорядкуванню їх структури, що і виявляється на прикладі процесу планування. Окрім цього, в процесі планування відбувається передача управлінських сигналів від керуючої системи до керованої і надходження інформаційних сигналів в зворотному напрямі. При цьому формування управлінських сигналів реалізується на основі обробленої інформації, отриманої із зовнішніх і внутрішніх джерел.

Планування знаходиться в тісному взаємозв'язку з теорією прийняття рішень, що являє собою галузь досліджень, основним питанням яких є процес прийняття найбільш раціональних рішень з-поміж альтернативних. Планування в рамках теорії прийняття рішень визначається як процес, спрямований на досягнення бажаного результату з найбільшою вірогідністю при заданих умовах зовнішнього середовища. Невизначеність зовнішнього середовища допускає наявність недостатньої інформації, а також форс-мажорних обставин, які можуть суттєво змінити намічений хід подій. Для аналізу в процесі розробки управлінських рішень використовуються різні методи оцінки інформації, в тому числі з використанням інформаційних технологій, професіоналізму працівників і характеристик об'єкта управління.

Таким чином, розгляд планування в межах теорії систем, теорії інформації, теорії прийняття рішень дозволив сформувати комплексне визначення планування, яке враховує різні аспекти цього виду управлінської діяльності (табл. 3.2).

Планування – процес розробки системи планів на основі аналізу інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище організації, націлений на реалізацію управлінських рішень.

Таблиця 3.2. Планування в межах теорії систем, теорії інформації, теорії прийняття рішень

Теорія	Визначення	Ключовий елемент планування
Теорія систем	Планування – ключовий механізм адаптації організації як підсистеми динамічного середовища до мінливих умов	Система планів, яка адекватно відображає потреби діяльності і структуру організації як системи
Теорія інформації	Планування – процес досягнення сукупності цілей шляхом аналізу інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище	Інформаційна база планування, яка дозволяє здійснювати якісний моніторинг зовнішніх і внутрішніх потоків інформації
Теорія прийняття рішень	Планування – процес розробки планів реалізації управлінських рішень, спрямований на зближення заданого результату з найбільш вірогідним	Цілі планування, які є основою для прийняття управлінських рішень

З точки зору особливостей методології визначення цілей діяльності організації заслуговують на увагу концепції планування на основі ідеологічної різниці в часовому орієнтуванні, які вивчав Р. Акофф. Відповідно до підходу існують основні чотири типи ідеологічної орієнтації планування діяльності організації:

1. Реактивне планування (переважає орієнтація на минуле). В значній мірі орієнтоване на використання досвіду минулих періодів, старих організаційних форм та традицій, що склалися. Організація розглядається при цьому типі планування як стійкий, стабільний механізм.

Позитивними сторонами реактивного планування є:

– використання минулого досвіду забезпечує уникнення минулих помилок;

– обережність при ухваленні управлінських рішень забезпечує уникнення необґрунтованих змін;

– дотримання традицій призводить до формування у трудовому колективі відчуття стабільності та захищеності.

Недоліки реактивного планування полягають у наступному:

– виробничі проблеми організації розглядаються окремо, а не як система. Як наслідок, не враховується взаємодія організації та її підрозділів, через що втрачається позитивний ефект від їх діяльності;

– не враховуються реальні обставини сьогодення та майбутні зміни;

– основну роль в процесі планування відіграє лише вище керівництво;

– до розробки планових показників залучаються лише працівники з великим досвідом роботи, потенціал та ініціатива молодих працівників не враховуються.

Практичний досвід свідчить, що використання реактивного планування призводить до зниження загального рівня ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Характерним також є падіння конкурентоспроможності виготовленої продукції (наданих послуг) порівняно з іншими суб'єктами господарювання, які виготовляють аналогічну продукцію (надають аналогічні послуги).

2. Інактивне планування (переважає орієнтація на реальний час). Використання цього типу планування не передбачає орієнтацію на минулий досвід діяльності організації. Даному типу планування притаманне формування власного стилю ухвалення рішень.

Позитивними сторонами інактивного планування є:

– притаманні обережність та обачливість у плануванні, що забезпечує уникнення негативних ситуацій;

– детально вивчається теперішній стан організації.

Недоліки інактивного планування полягають у наступному:

– нездатність пристосуватися до змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі діяльності організації;

– практично не використовується творчий потенціал співробітників, обмежуються їх ініціатива та самостійність.

На практиці використання інактивного планування не забезпечує економічне зростання організації. В ринкових умовах господарювання цей тип планування неможливо застосовувати, оскільки мінливість умов функціонування не враховується. Виживання і стабільність функціонування становлять мету діяльності організації.

3. Преактивне планування (переважає орієнтація на майбутнє). Застосування преактивного типу планування передбачає здійснення

постійних змін стосовно різних напрямів діяльності організації. Основною метою є пошук оптимальних рішень та вибір альтернативних варіантів розвитку, що вимагає застосування методів прогнозування.

Позитивні сторони застосування преактивного планування:

– врахування в процесі планування діяльності організації мінливості зовнішнього середовища функціонування;

– ретельне обґрунтування мети та цілей діяльності організації;

– застосування новітніх методів планування і прогнозування, останніх досягнень науки та техніки.

Недоліками преактивного планування є:

– практично не використовується минулий досвід функціонування організації;

– недостатньо уваги приділяється поточним проблемам діяльності організації;

– використання нових методів планування та прогнозування вважається гарантом досягнення поставлених цілей. На практиці розроблені прогнози можуть не справдитись.

Підсумовуючи, можемо констатувати, що мета преактивного планування – економічне зростання організації.

4. Інтерактивне планування (передбачає орієнтацію на взаємодію минулого, теперішнього і майбутнього як різних, але неподільних аспектів вирішуваної проблеми). Цей тип планування передбачає встановлення та побудову такого прообразу майбутнього, яке буде ідеальним для функціонування організації. Також передбачає пошук способів для його формування.

Позитивними моментами застосування інтерактивного планування є:

– застосування принципу участі у процесі планування діяльності організації;

– використання нових методів планування та прогнозування;

– ретельне вивчення та аналіз умов діяльності організації;

– підвищення рівня розвитку організації.

Негативними сторонами використання інтерактивного планування є:

– існування хибного уявлення, що майбутнє повністю можна контролювати, застосовуючи систему планування;

– прагнення побудувати ідеальну модель майбутнього організації.

Таким чином, метою інтерактивного планування – є проєктування майбутнього. Узагальнюючу характеристику типів планування наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3. Типи ідеологічної орієнтації планування діяльності організації

Тип ідеологічної орієнтації	Часовий проміжок		
	Минуле	Теперішнє	Майбутнє
Реактивна	+	-	-
Інактивна	-	+	-
Преактивна	-	-	+
Інтерактивна	+/-	+/-	+/-

Зважаючи на викладене вище, із чотирьох напрямів у плануванні найбільш оптимальним і прогресивним є інтерактивний тип. Ця орієнтація – єдина, яка відкрито спрямована на підвищення рівня індивідуального, організаційного і суспільного розвитку.

Таким чином, під плануванням розуміють: науково обґрунтовані цілі і способи їх досягнення; спосіб регулювання соціально-економічних процесів; вид управлінської діяльності; функцію управління; економічний метод управління; процес, який спрямований на визначення і реалізацію альтернативних цілей, напрямів діяльності; процес наближення в заданих умовах можливого результату до бажаного; спосіб оптимізації діяльності організації.

Відповідно сутність планування як функції управління полягає в науковому обґрунтуванні майбутніх цілей розвитку і форм діяльності організації, виборі найкращих способів їх реалізації на основі найбільш повного виявлення ринкових потреб, встановленні таких показників, які при повному використанні обмежених ресурсів можуть привести організацію до бажаних якісних і кількісних результатів.

Метою планування є реалізація подій (досягнення поставлених цілей організації). Основна задача – вибір дій для досягнення цілей в існуючих умовах, збалансованих по виконавцям, узгоджених з часом і обмеженими ресурсами.

Реалізація функції планування має багато переваг, а також певні

недоліки. Перерахуємо найбільш значимі з них. Основні переваги планування: більш раціональне використання обмежених ресурсів; визначення проблем в теперішньому часі і можливість контролю над ситуацією в майбутньому; бажання вирішити задачі для досягнення цілей з найменшими витратами; обдумана підготовка щодо використання майбутніх переваг діяльності; підвищення координації діяльності виконавців за рахунок прописаних дій по виконавцям, часу і ресурсам.

Недоліками планування є: неможливість відобразити в плані всі фактори впливу, особливо у складно організованих системах; стабільність прийнятого рішення, що може бути збитковим в динамічних умовах ринкової економіки.

Для усунення недоліків, планування повинно бути безперервним процесом, який спрямований на адаптацію організації до мінливого зовнішнього середовища, відноситися до майбутнього з обов'язковим врахуванням та постійним оновленням інформації про умови діяльності.

Таким чином, в умовах ринкової економіки планування стає засобом забезпечення становлення та розвитку бізнесу, необхідною складовою приведення діяльності організації у відповідність до ринкових вимог.

Основними чинниками зростаючої ролі планування в умовах сучасного ринкового господарювання є:

– рухливість зовнішнього середовища;
– розширення напрямів діяльності організацій;
– перехід суб'єктів господарювання до принципово іншого критерію оцінки діяльності: максимум прибутку на одиницю витрат;
– збільшення масштабу та комплексність господарських завдань;
– зростаюче значення часу;
– обмеженість ресурсів;
– забезпечення рентабельності витрат і капітальних вкладень;
– необхідність отримання фінансування для досягнення цілей;
– вплив зовнішнього середовища на процес реалізації плану;
– зростання продуктивності праці.

Охарактеризуємо наведені чинники.

Рухливість зовнішнього середовища призводить до того, що при формуванні управлінських рішень необхідно використовувати

оновлені дані про внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності організації, здійснювати пошук нових підходів до вирішення проблем. Приймати управлінські рішення, ґрунтуючись лише на інтуїції є недоцільним і ризиковим.

Розширення напрямів діяльності організацій вимагає чіткого визначення джерел фінансування, величини необхідних ресурсів. Все це сприяє успішному веденню бізнесу та оптимізації доходів і витрат.

Перехід організацій до принципово іншого критерію оцінки діяльності (максимум прибутку на одиницю витрат) вимагає врахування у процесі формування прибутку факторів, які на нього впливають (частка на ринку, конкурентоспроможність, рівень витрат тощо). Планування забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення прибутковості та знижує ризик, сприяє пошуку найбільш перспективних напрямів діяльності.

Збільшення масштабу діяльності і відповідна комплексність господарських завдань вимагають для їх вирішення попереднього розкладу на частини, взаємоузгодження виконання та забезпечення необхідними ресурсами. Виконання кожного завдання сприяє досягненню загальних цілей діяльності. Комплексність завдань потребує залучення спеціалістів, які мають різні погляди на хід їх виконання, що може призвести до порушення узгодженості в діях. Під час планування думки різних експертів узгоджуються, керівництво доводить до виконавців сформоване бачення щодо способів і засобів досягнення організацією поставлених цілей.

Зростаюче значення часу проявляється в необхідності вчасного постачання на ринок виготовленої продукції, саме тоді, коли її потребує споживач. Випустити продукцію на ринок необхідно до того часу, як це зробить конкурент з аналогічною продукцією. Відповідно, для того щоб не втратити потенційний прибуток, фактор часу необхідно враховувати при розробці планів.

Обмеженість ресурсів формує необхідність планувати діяльність таким чином, щоб оптимізувати їх використання та розробити заходи, які дозволять ними маневрувати.

Забезпечення рентабельності витрат і капітальних вкладень пов’язано з тим, що здійснення капітальних витрат передбачає отримання прибутку лише після реалізації задуму та продажу кінцевого продукту. Це визначає необхідність детального планування

та контролю за процесом його виконання.

Необхідність отримання фінансування для досягнення цілей пов'язана з можливістю одержання коштів з зовнішніх джерел лише за умови наявності чіткого плану та графіку погашення позики.

Вплив зовнішнього середовища на процес реалізації плану формує необхідність оперативного втручання у хід його виконання. Для цього необхідно передбачити певні заходи, які дадуть змогу запобігти небажаним наслідкам. Внесення змін у план та аналіз наслідків можливо здійснити лише у разі існування самого плану.

Зростання продуктивності праці є одним з основних завдань діяльності організацій. Планування забезпечує єдність цілей працівників шляхом формування заходів, які сприяють підвищенню ефективності їх роботи.

Оскільки планування здійснюється людиною (менеджером організації), його процес не може бути відокремлений від її світогляду, від погляду на шляхи визначення майбутнього. Основні філософські підходи (концепції), що мають місце при цьому, наведені на рис. 3.1.

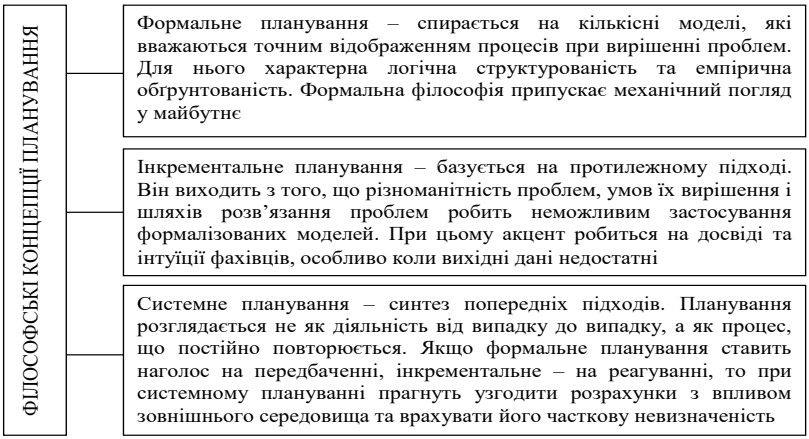


Рис. 3.1. Філософські концепції планування

Спонукаючи менеджерів дивитися вперед, передбачати зміни, враховувати їх наслідки та реагувати належним чином, планування зменшує невизначеність та допомагає з'ясувати послідовність і наслідки дій, до яких мають вдатися управлінці, щоб відреагувати на

зміни. Отже, планування – це саме те, чого потребують менеджери в хаотичному та мінливому середовищі функціонування організації.

Таким чином, планування є найважливішою складовою частиною ринкової системи, її основним саморегулятором. Суб'єкти господарювання вирішують свої проблеми саме завдяки плануванню. Яку продукцію виготовляти? Які послуги надавати? Скільки? Кому? Які використовувати ресурси і як адаптуватися до змінних умов внутрішнього і зовнішнього середовища? Зазначені питання визначають, що основний об'єкт планування організації – система планово-економічних показників виробництва, розподілу, споживання ресурсів і товарів (рис. 3.2).

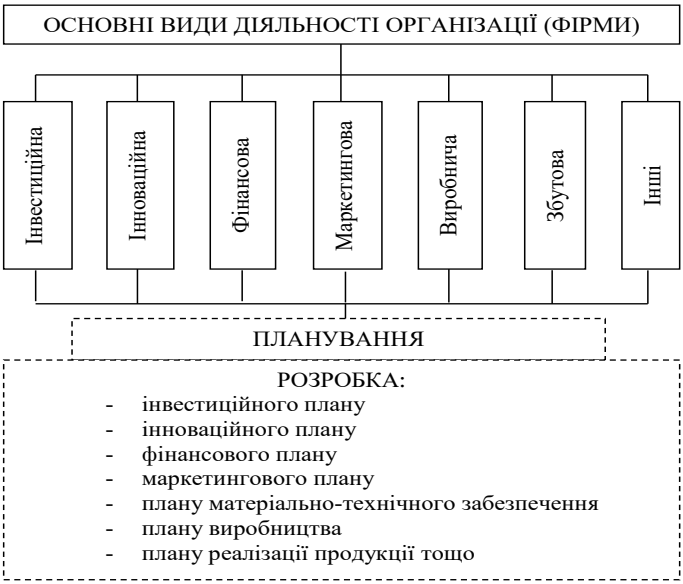


Рис. 3.2. Об'єкти планування

Планування основних функцій діяльності організації передбачає розгляд в якості предмета вивчення ресурси, які використовуються в процесі їх реалізації. Під економічними ресурсами розуміється «фундаментальне поняття» економічної теорії, яке означає джерела, засоби забезпечення виробництва (земля, праця, капітал, підприємницькі здібності та інше).

Співвідношення об'єкта і предмета планування дозволяє сформувати планові показники. Система планових показників встановлюється довільно, але вона повинна забезпечувати порівнянність і зведеність окремих показників плану, відображати відповідні процеси в суспільстві, сприяти підвищенню ефективності роботи організації і всіх її ланок. При формуванні планів використовують як абсолютні, так і відносні показники.

Абсолютні показники – характеризують значення показників в натуральному і вартісному вираженні. Відносні – характеризують динаміку відповідних величин і їх структуру (вимірюються у відсотках росту або приросту, характеризують частку складової у загальному показнику).

Основними завданнями планування діяльності організації (фірми) є:

– вибір оптимальної стратегії фірми: на перспективу на основі прогнозів альтернативних варіантів стратегічного маркетингу;

– забезпечення стійкості функціонування і розвитку фірми;

– формування оптимального за номенклатурою та асортиментом портфелю інновацій із застосуванням наукових підходів;

– структуризація цілей діяльності;

– комплексне забезпечення виконання планів;

– формування організаційно-технічних і соціально-економічних заходів, що забезпечують виконання планів;

– координація виконання планів за завданнями, виконавцями, ресурсами, термінами, місцем і якістю робіт;

– стимулювання виконання планів.

У розумінні виконання процесу планування мається на увазі розробка і реалізація цілей і завдань, визначених у спеціальних документах – планах.

План – це документ по досягненню організацією поставленої цілі, створений на основі прогнозних даних і розписаний по виконавцям, часу і ресурсам. План діяльності організації повинен бути сформований у письмовій формі. Можливо також формувати план і в усній формі (наприклад план однієї людини), проте план декількох людей (підприємства) повинен бути у письмовій формі. Тому, можна говорити про план у вигляді: набору обов'язкових документів; структури, яка відображає внутрішню логіку організації, переліку

виконавців з вказаними їх диференційованими задачами; переліку необхідних дій щодо реалізації поставлених задач; строків виконання, які встановлені відповідно до послідовності виконання визначених дій; кошторису витрат; розрахунку економічного ефекту як числового вираження поставлених задач. План як категорія може виступати як проєкт, задум, порядок роботи.

Загалом, існує три основних типи планів:

1) плани-мета, що являють собою набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкта управління і його окремих елементів у майбутньому. Вони використовуються при великому горизонті планування, а тому виходять із непередбачуваності конкретних подій у перспективі;

2) плани для повторюваних дій, що визначають їхні строки й порядок здійснення у стандартних ситуаціях (наприклад, залізничний розклад). Зазвичай, в них передбачаються «вікна», що забезпечують їх маневреність у випадку непередбачених обставин;

3) плани для неповторюваних дій, для вирішення специфічних проблем, можуть мати вигляд програми, бюджету надходження і розподілу ресурсів та ін.

Процес планування відбувається в певній циклічній послідовності (рис. 3.3): визначення цілей планування; аналіз попередньої діяльності; розробка варіантів планових рішень (пошук альтернативи); прогнозування; оцінка розроблених варіантів і прийняття рішення; виконання плану та контроль за процесом досягнення визначеної цілі.

Розкриємо зміст кожного етапу процесу планування:

1. Визначення цілей планування. Визначені цілі становлять вирішальний фактор, який впливає на вибір форм і методів планування, а також критерій для прийняття планових рішень і контролю за ходом їх виконання. Система цілей залежить від зовнішніх можливостей і обмежень (економічних, технологічних, правового характеру зовнішнього середовища), внутрішніх можливостей і обмежень (наявність ресурсів), схильності до ризику.

2. Аналіз попередньої діяльності. Визначається вихідна ситуація на момент складання плану і формується кінцева ситуація з урахуванням умов планового періоду. Для цього проводиться робота по збору, узагальненню, аналізу вихідної інформації. Внутрішня

інформація характеризує потенціал організації (виробнича потужність, наявність запасу матеріальних ресурсів), а зовнішня – містить різноманітні маркетингові, кон'юнктурні і загальноекономічні прогнозні оцінки.

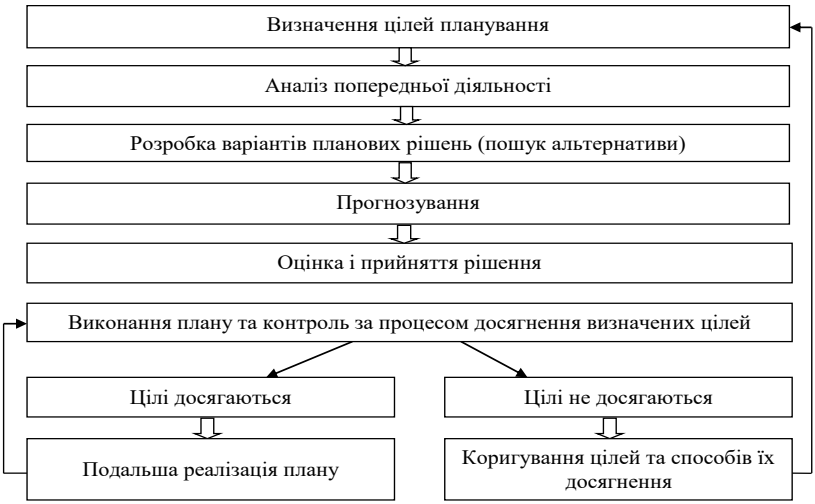


Рис. 3.3. Процес планування діяльності організації

3. Розробка варіантів планових рішень (пошук альтернативи). Серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації обирається найбільш підходящий (альтернативний) шляхом порівняльної оцінки.

4. Прогнозування. Формується уявлення про розвиток ситуації, яка планується шляхом проведення розрахунків за обраними показниками і визначеної між ними залежності. Бажано розроблювати декілька варіантів прогнозів.

5. Оцінка і прийняття рішення. Проводяться оптимізаційні розрахунки для обрання найкращого варіанту і ухвалення єдиного планового рішення. Окремі планові рішення можуть обговорюватися на нарадах спеціалістів, зборах правління, проте остаточний варіант затверджується керівником.

6. Виконання плану та контроль за процесом досягнення визначеної цілі. Етап передбачає зіставлення фактичних і планових показників, оцінку отриманого результату та, за потреби, розробку

заходів щодо коригування цілей і завдань.

Оцінка виконання планів справедлива лише тоді, коли умови, в межах яких плани були сформовані (доступність ресурсів, графіки роботи підрозділів, відсутність відхилень під час виконання операцій і т. ін.), незмінні. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на хід виконання планів призводить до необхідності перегляду планових показників. У зв'язку з цим, поряд з початковим формуванням планів, велику увагу необхідно приділяти питанням їх перегляду (актуалізації).

Призначення планової діяльності полягає у сприянні вирішенню найрізноманітніших завдань управління в умовах мінливого зовнішнього середовища. Це надає процесу планування певних особливостей, а саме:

– необхідність забезпечення при плануванні швидкого просування інформації різними рівнями планово-управлінської структури;

– неможливість визначення остаточних значень планових показників на певну дату;

– процес прийняття планових рішень повинен враховувати стиль управління;

– застосування комплексного підходу при врахуванні можливих наслідків прийняття управлінських рішень.

Підсумовуючи наведене вище, можемо констатувати, що планування дозволяє визначити найбільш важливі та пріоритетні цілі, завдання щодо раціонального використання наявних ресурсів, отримання оптимальних результатів. Ефективне планування значно підвищує результативність діяльності людини, суб'єктів господарювання, країни.

Система планування. Принципи та методи планування

Система планування, згідно з теорією систем, може розглядатися із двох точок зору. Якщо елементами системи вважаються суб'єкти планування (керівники і розробники планів) та процеси оброблення інформації, то система планування розглядається як цілеорієнтована множина суб'єктів планування або цілеорієнтована множина процесів планування, між якими існують специфічні взаємозв'язки.

Якщо елементами системи розглядати результати планування,

тобто інформацію, що міститься у планах, то система планування інтерпретується як цілеорієнтована множинна сукупність планів, між якими існують специфічні взаємозв'язки.

Обидва підходи не суперечать один одному, оскільки плани утворюють інформаційну складову будь-якої системи планування.

З практичної точки зору, система планування – сукупність різних видів планування, що застосовується одночасно на конкретному господарюючому суб'єкті.

На формування системи планування впливають такі фактори:

– специфіка діяльності організації;

– умови зовнішнього середовища;

– особливості процесу планування.

За змістом і формою прояву розрізняють такі види (форми) планування і планів.

1. З точки зору обов'язковості планових завдань розрізняють директивне та індикативне планування.

Директивне планування передбачає розробку та виконання планових завдань з використанням командно-адміністративних засобів.

Характерними рисами директивного планування є:

– обов'язковість планових завдань;

– видання адміністративно-розпорядницьких документів щодо плану та заходів його виконання;

– обов'язкова реалізація запланованого;

– поточний та кінцевий контроль за реалізацією із застосуванням заходів адміністративної відповідальності виконавців у разі невиконання планових завдань.

На сьогоднішній день така форма планування не може використовуватися за рядом причин:

– незмінність планових завдань, незважаючи на змінні зовнішні відхилення (порушення термінів постачання сировини, матеріалів, енергії), зміни потреб ринку, форс-мажорні обставини;

– зниження мотивації керівництва та трудових колективів до прийняття напружених планів через особисту відповідальність за їх виконання та оцінку праці персоналу лише в залежності від ступеню виконання планового завдання без врахування об'єктивних обставин.

Через визначені причини застосування директивного планування

в умовах ринкової економіки не є доцільним. Така форма планування використовується лише при плануванні окремих напрямів розвитку економіки, вирішенні найважливіших загальнонаціональних завдань, наприклад, стратегічних державних програм або проєктів. Використання директивного планування в цих випадках зумовлене можливістю концентрації та маневрування ресурсами у великих масштабах, наявністю відповідної методологічної бази та організаційно-правової основи.

Індикативне планування координує інтереси та діяльність держави у відносинах з господарюючими суб'єктами, поєднує державне регулювання з ринковим механізмом саморегулювання. Ця форма планування широко застосовується в країнах з ринковою економікою.

Індикативне планування передбачає розробку системи параметрів (індикаторів) соціально-економічного розвитку країни, а також комплексу заходів державного впливу на економічні та соціальні процеси з метою досягнення запланованого рівня показників. Основними індикаторами є: показники динаміки та структури економіки, стан фінансів і грошового обігу, показники ринку товарів та цінних паперів, рівень життя населення, зайнятість.

При індикативному плануванні органи державного управління встановлюють певні орієнтири господарювання в інтересах всього суспільства, окремих регіонів, ринкових суб'єктів незалежно від форми власності. Держава прагне мотивувати суб'єктів господарювання та регіонів приймати участь у реалізації суспільно важливих планів.

На відміну від директивного, індикативне планування включає обмежену кількість обов'язкових до виконання завдань, носить рекомендаційний характер. У держави залишається система прямих і непрямих регуляторів у вигляді пільг, ліцензій, квот, субсидій, дотацій, податків.

Основними завданнями індикативного планування є:

– інформування суб'єктів господарювання про перспективи соціально-економічного розвитку;

– непрямий вплив на суспільне виробництво через фінансово-кредитний та податковий механізми;

– реалізація прямого впливу на соціально-економічні процеси та

суб'єкти ринкових відносин через кошти державного бюджету за допомогою розробки цільових комплексних програм;

– визначення максимального та мінімального рівня показників плану (індикаторів).

Успішна реалізація індикативного планування можлива при: законодавчому забезпеченні економічного розвитку; відповідності між економічною політикою держави та змістом планів; мотивації суб'єктів господарювання для досягнення поставлених цілей; дотримані законності органами влади та суб'єктами господарювання.

Директивна форма планування використовується в тих випадках, коли уряд виділяє державні кошти на конкретні цілі, встановлює їх адресність, обсяги і терміни освоєння, контролює виконання поставлених завдань. В інших випадках планування здійснюється в індикативній формі, тобто держава визначає основні індикатори розвитку соціально-економічної системи, за допомогою прямих і непрямих індикаторів забезпечує їх досягнення.

2. Залежно від терміну, на який складається план, і ступеня деталізації планових розрахунків прийнято розрізняти довгострокове (перспективне), середньострокове і короткострокове (поточне) планування.

Перспективне планування охоплює період понад п'ять років. Такі плани визначають довгострокову стратегію організацій, соціальний, економічний та науково-технічний розвиток. Варто зазначити, що, враховуючи сучасні умови функціонування організацій, проміжок часу, який охоплює перспективне планування, має тенденцію до зменшення. Також принциповим є те, що такий вид планування потрібно відрізняти від прогнозування.

Прогнозування в управлінському циклі передує плануванню, оскільки його задачею є наукове передбачення розвитку діяльності організації, а також пошук рішень, які забезпечать її розвиток в оптимальному режимі. План і прогноз представляють собою взаємодоповнюючі процеси планування в менеджменті. Прогнозування дозволяє шляхом аналітичного обґрунтування планувати діяльність більш ефективно, оцінювати необхідність прийняття окремих управлінських рішень, попереджувати негативний вплив факторів та їх наслідки. Прогнозування (від грец. prognosis – знання наперед) – це рід передбачення, так як має справу

з отриманням інформації про майбутнє.

Прогнозування – це процес передбачення, побудований на ймовірності, науково обґрунтованому судженні про перспективи розвитку об'єкта в майбутньому.

Виділяють такі види прогнозів:

1) за функціональним призначенням:

– прогнози майбутніх станів організації, які можливі при різних варіантах впливу зовнішнього середовища;

– прогноз шляхів досягнення цілей (програмний);

– прогноз можливих проблемних ситуацій;

– прогноз можливих наслідків від прийнятих рішень;

– прогноз стану середовища;

2) за змістом – науково-технічні, економічні (фінансові, ринкові і т.ін.);

3) за часом: оперативні (до 1 місяця), короткострокові (до 1 року), середньострокові (до 5 років), довгострокові (більше 5 років);

4) за ступенем надійності (ймовірність настання прогнозу при заданих умовах в межах встановлених граничних значень).

Надійність прогнозу залежить від часу, новизни, складності, темпів зміни системи. В короткострокових прогнозах допускається 3 – 5 % помилок, в довгострокових – 40 – 60%.

Під інтервальним прогнозом розуміють інтервал значень «від» і «до», ширина якого прямо пропорційна ймовірності його реалізації.

На сьогодні існує більше 150 методів прогнозування, але всі вони достатньо суб'єктивні і не є універсальними. Тому прогнози доповнюються припущенням, що розвиток ситуації можливий саме так, а не інакше. Детальний опис подій, з визначеною мірою ймовірності, які призведуть до передбаченого стану об'єкта або можливих наслідків зробленого вибору, отримав назву прогнозного сценарію.

Середньострокове планування проводиться на період від одного до п'яти років. На деяких організаціях середньострокове планування сумісне з поточним. У цьому випадку складається п'ятирічний план, в якому перший рік деталізується до рівня поточного плану і є, по суті, короткостроковим плануванням.

Поточне планування охоплює період до одного року – піврічне, квартальне, місячне, декадне, тижневе і добове планування.

Наприклад, річний план виробничого підприємства зазвичай складають у вигляді комплексної програми виробничої, фінансової і господарської діяльності. Він включає наступні взаємозв'язані розділи:

1. План маркетингу.
2. План продажів (збуту).
3. План виробництва.
4. План закупівель (постачання).
5. План визначення та використання потужності.
6. План витрат.
7. План з персоналу та оплати праці.
8. План зовнішньоекономічної діяльності.
9. Фінансовий план.
10. План інвестицій.
11. План технічного й організаційного розвитку.
12. План соціального розвитку трудового колективу.
13. План охорони навколишнього середовища й раціонального використання природних ресурсів.

Плани організації мають бути обов'язково узгодженими. Узгодження планів може здійснюватися послідовно або паралельно (синхронно). Необхідність узгодженості планів усіх рівнів управління у всіх структурних підрозділах організації обумовлює послідовний характер узгодження. На великих фірмах зі складною організаційною структурою процес планування здійснюється комбіновано «зверху – донизу» і «знизу – вгору» відповідно до принципу «зустрічного планування». Процедура планування у цьому випадку передбачає багаторазовий процес узгоджень на кількох рівнях управління.

3. За складом планових рішень розрізняють: стратегічне планування, поточне (оперативно-календарне планування), зведене планування загальних результатів та фінансове планування.

При стратегічному плануванні на базі встановлених цілей визначаються обсяги та структура продуктово-асортиментної програми, а також структура й обсяги ресурсів (потенціалу), необхідних для виробництва і реалізації продукції. Стратегічне планування безпосередньо пов'язане з діяльністю організації у так званому довгостроковому періоді. Головна мета стратегічного планування полягає у створенні потенціалу для виживання

організації в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища, що породжує невизначеність перспективи. У результаті такого планування організація ставить перспективні цілі й виробляє шляхи їхнього досягнення.

Поточне планування, на відміну від стратегічного, проводиться на короткостроковий період на базі заданого потенціалу та системи управління, охоплює всі сфери виробничо-господарської діяльності організації, підпорядковує їх досягненню цілей. Традиційно комплекс планів відображає функціональні сфери діяльності (функціональні підсистеми планування), а саме: випуск продукції, її реалізацію; забезпечення виробництва необхідними засобами (обґрунтування виробничою потужністю, матеріальними та трудовими ресурсами); визначення витрат і фінансових результатів. У підсистему поточного планування входить також розроблення планів у розрізі виробничих і обслуговуючих підрозділів, які конкретизують досягнення загальних цілей для кожного з них. У рамках поточного планування розробляються також окремі проєкти здійснення загальних стратегічних та поточних планів, які не передбачають змін у потенціалі організації.

Визначимо відмінності між стратегічним і поточним плануванням:

– використання стратегічного планування передбачає визначення, чого хоче досягти організація в майбутньому, тоді як поточне планування зосереджене на тому, як досягти такого стану;

– управлінські рішення прийняті на рівні поточного планування є менш суб'єктивними, оскільки менеджери, які займаються поточним плануванням, використовують внутрішню інформацію організації, яка є достовірного і доступного;

– поточне планування передбачає застосування кількісних методів аналізу, які орієнтовані на використання комп'ютерних технологій;

– поточні рішення легко оцінювати, оскільки вони виражені кількісно, передбачають конкретний цифровий результат;

– прийняті управлінські рішення характеризуються низьким ризиком, їх виконання простіше контролювати, оскільки передбачають вирішення внутрішніх проблем організації.

Оперативно-календарне планування є завершальним етапом у

плануванні діяльності організації. Головне його завдання – конкретизація показників поточного плану з метою забезпечення планомірної та ритмічної роботи організації та її структурних підрозділів. Воно пов'язує всі елементи організації в єдиний організм.

Якщо стратегічне планування розглядається як пошук нових можливостей організації, поточне потрібно вважати процесом створення передумов для реалізації цих нових можливостей, а оперативне планування – процесом їхньої реалізації.

Головною функцією зведеного планування є визначення сукупних фінансово-економічних результатів діяльності. Важливим компонентом системи планування в цілому є фінансове планування. Планування інвестицій і проєктів, у свою чергу, розглядають як особливий комплекс, що займає проміжне місце між стратегічним та поточним плануванням, або відокремлюють його за належністю до довгострокового періоду функціонування.

Проєкт – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації із метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Під проєктом розуміють також сукупність організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення визначених дій.

Інвестиційний проєкт – це комплекс заходів зі створення нового або модернізації діючого виробництва товарів чи надання послуг із метою отримання доходів і досягнення соціального ефекту.

Бізнес-план – це документ, який є: результатом комплексного дослідження основних сторін діяльності організації. Бізнес-план відображає розвиток одного конкретного напряму діяльності організації. Організація може одночасно мати декілька бізнес-планів.

Планування як функція управління передбачає дотримання певних принципів (правил), які забезпечують його ефективність. Вперше основні принципи планування сформулював французький вчений А. Файоль. До них він відніс наступні: єдність, точність, цілеспрямованість, безперервність, гнучкість. Один з ключових принципів планування – принцип участі – пізніше обґрунтував американський економіст Р. Акофф. Розглянемо суть базових принципів та їх роль у плануванні діяльності організації.

Принцип єдності полягає в тому, що планування має системний

характер, тобто існує сукупність елементів планування, їх взаємоз'язок, наявність єдиного напряму їхнього розвитку, орієнтованого на загальні цілі. Елементами планування є окремі підрозділи організації та окремі складові процесу планування. Плани та процеси планування, на яких вони ґрунтуються, повинні бути інтегрованими з цілями діяльності, тобто вони мають бути змістовно пов'язаними. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на базі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (виробничого відділу, відділу маркетингу тощо). Єдиний напрям планової діяльності, загальні цілі всіх елементів організації стають можливими у рамках вертикальної єдності всіх підрозділів (наприклад, підприємство – цех – бригада) та їхньої інтеграції.

Принцип точності вимагає обґрунтованості, деталізації і конкретизації планового показника. Обґрунтованість плану в числовому значенні означає його відповідність наявним ресурсам.

Принцип цілеспрямованості полягає в необхідності досягнення цілей організації. Саме функціонування організації має цілеспрямований характер. Вихідною передумовою планування є необхідність формулювання шляхів досягнення загальної мети (місії) організації, чіткої постановки цілей перед кожним підрозділом та кожним працівником. При цьому мета повинна бути реальною, досяжною та чітко визначеною, що надає роботі сенсу та мобілізує персонал на її виконання.

Принцип безперервності передбачає здійснення процесу планування в межах встановленого циклу і так, щоб розроблені плани безперервно змінювали один одного.

Процес планування має бути безперервним, виходячи з таких важливих передумов:

– невизначеності зовнішнього середовища та наявності непередбачених змін, що роблять необхідним постійне коригування планів щодо змін зовнішніх умов і відповідне їхнє виправлення та уточнення;

– змінюються не лише фактичні передумови, але й уявлення організації про свої внутрішні цінності та можливості.

Принцип гнучкості пов'язаний із принципом безперервності й полягає в тому, що план і процес планування може змінювати свою

направленість у зв'язку з виникненням непередбачуваних ситуацій. Для реалізації принципу гнучкості плани мають складатися так, щоб в них можна було вносити зміни, пов'язуючи їх зі зміною внутрішніх та зовнішніх умов діяльності. Досягненню гнучкості планування сприяє розроблення альтернативних планів. При формуванні системи планування варто досягати економічної ефективності і не допускати «надлишку планування», що стримує ініціативу персоналу, знижує мотивацію працівників, а надмірні витрати не компенсуються результатами.

Принцип участі тісно пов'язаний із принципом єдності й полягає в тому, що кожний працівник організації стає учасником планової діяльності, незалежно від посади й виконуваних функцій. Тобто, в процесі планування беруть участь усі ті, кого воно безпосередньо стосується. При цьому, кожен із учасників планування одержує більш глибоке розуміння цілей організації, він отримує більш повну і об'єктивну інформацію про різні сторони її діяльності. Особиста участь працівників призводить до того, що плани організації стають їхніми особистими планами. Застосування принципу участі сприяє тому, що працівники, займаючись плануванням, розвивають себе як особистість, у кожного із них з'являються нові мотиви для ефективної праці, а організація набуває додаткові ресурси для вирішення своїх майбутніх завдань. Планування, засноване на принципі участі, ще називають парсипативним, оскільки воно поєднує дві функції: оперативне керування і планування.

Зважаючи на особливості здійснення планування в умовах ринкової економіки, актуальності набувають такі принципи планування:

– наступність стратегічного і тактичного планів;
– соціальна орієнтація плану;
– ранжування об'єктів планування за важливістю;
– адекватність планових показників;
– узгодженість плану з параметрами зовнішнього середовища системи управління;
– варіантність плану;
– збалансованість плану (за умови забезпечення резерву за найважливішими показниками);
– економічна обґрунтованість плану;

– автоматизація системи планування;
– забезпечення зворотного зв'язку системи планування.

Розглянемо зміст перерахованих принципів планування.

Наступність стратегічного і поточного планів передбачає, що склад поточних планів повинен повторювати основні розділи стратегії організації. Кількість планових показників в поточному плані має бути більшою, ніж в розділах стратегії організації. Чим менше горизонт планування, тим більша кількість планових показників. Показники поточного плану не повинні суперечити затвердженим показникам стратегії фірми, вони можуть бути тільки більш точними та необхідними для фірми в даний момент.

Соціальна орієнтація плану передбачає, поряд з технічними та економічними проблемами, забезпечення відповідності міжнародним вимогам з екологічності, безпеки та ергономічності виробленої продукції, а також відповідність показників соціального розвитку колективу вимогам міжнародного стандарту SA 8000 («Соціальна відповідальність»).

Ранжування об'єктів планування за їх важливістю необхідно здійснювати для раціонального розподілу наявних ресурсів. Наприклад, якщо вироблені товари мають приблизно однаковий рівень конкурентоспроможності, то спочатку необхідно спрямовувати ресурси на підвищення конкурентоспроможності товару, що має найбільшу питому вагу (за вартістю продажу) в програмі фірми.

Адекватність планових показників реальній дійсності забезпечується завдяки збільшенню кількості врахованих факторів при прогнозуванні альтернативних планових показників та зниженню помилки апроксимації або підвищенню точності прогнозів.

Узгодженість плану з параметрами зовнішнього середовища системи управління встановлюється за допомогою аналізу динаміки факторів зовнішнього середовища і дослідження впливу цих факторів на планові показники.

Варіантність плану пов'язана з розробкою не менше, ніж трьох альтернативних варіантів досягнення однієї й тієї ж цілі та вибору оптимального варіанту, що забезпечує досягнення запланованої мети з найменшими витратами.

Збалансованість плану забезпечується наступністю балансу

показників за ієрархією, наприклад, функціональної моделі об'єкта, вартісної моделі (при проведенні функціонально-вартісного аналізу), балансу надходження і розподілу ресурсів і т.д. Водночас, за найважливішими показниками передбачається створення резерву.

Економічна обґрунтованість плану є одним з найважливіших принципів планування. Вирішальний вибір варіанту планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації та економічного обґрунтування альтернативних варіантів.

Автоматизація системи планування – один із способів організації планування, що потребує застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки, які забезпечують кодування інформації на основі її класифікації, єдність і системність інформації за стадіями життєвого циклу об'єкта планування відповідно до принципів інформаційної технології CALS (Continuous Acquisition and Life Cycle Support), оперативну обробку, надійне зберігання і передачу інформації.

Забезпечення зворотного зв'язку системи планування принцип планування, що передбачає можливість для виконавця плану (вихід системи планування) представляти пропозиції про зміну (коригування) плану його розробнику.

Кількість застосовуваних принципів визначається складністю і кількістю товарів, що виробляються та послуг, що надаються, іміджем і стійкістю фірми. Відзначимо, що в умовах жорсткої конкуренції спостерігаються наступні тенденції в плануванні: скорочення тривалості розробки планів, підвищення їх обґрунтованості та якості, застосування сучасних інформаційних технологій, орієнтація на результати стратегічного маркетингу.

Під час здійснення процесу планування використовується різноманітна інформація. Для того щоб її опрацювати застосовують методи планування.

Методи планування – це сукупність способів, прийомів, за допомогою яких забезпечується: розроблення і обґрунтування планових документів; організація процесу прийняття рішень; генерація ідей щодо розвитку організації.

Методичний апарат планової діяльності надзвичайно різноманітний. Він містить запозичений та спільний інструментарій споріднених науково-практичних галузей знань. У процесі

планування використовують групи методів теоретико-емпіричного (загальнонаукові методи дослідження, а саме дедукція, індукція, синтез, аналіз, метод аналогії, моделювання) та емпіричного рівня (наукові методи, які безпосередньо пов'язані з практикою).

Залежно від головних цілей або основних підходів, вихідної інформації, нормативної бази, шляхів отримання і узгодження кінцевих планових показників, найбільш застосовуваними методами планування є: нормативний, балансовий, розрахунково-аналітичний, програмно-цільовий, факторний, математичні методи, екстраполяції, експертний, кореляційний аналіз. Розглянемо зміст зазначених методів.

Нормативний метод – один із способів розробки планових документів, обґрунтування планових рішень. Заснований на використанні системи норм і нормативів, яка повинна відображати прогресивність досягнень науково-технічного прогресу і найважливіші цілі розвитку організації або економіки в цілому. Норми та нормативи, які використовуються в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними і часовими.

Норма – це максимально припустима абсолютна величина витрат конкретних видів ресурсів на виготовлення одиниці продукції /чи робіт/ послуг установленої якості в їхньому натуральному вираженні в умовах виробництва планового року.

Норматив – це науково обґрунтована величина витрат, розроблена у централізованому порядку спеціальними науковими установами чи державними органами. Нормативи – це показники, які характеризують відносну величину (ступінь) використання засобів і предметів праці, їхню витрати на одиницю продукції, робіт і послуг.

Балансовий метод. Цей метод реалізує вимогу забезпечення пропорційного розвитку економічних систем. Він передбачає узгодження в планових розрахунках ресурсів і потреби в них. Розроблення балансів починається з визначення потреби в ресурсах. Потім установлюються можливості організації задовольнити їх за рахунок власного виробництва, власних коштів, залучення кредитів тощо. Далі йде процес «ув'язки» балансу (забезпечення збалансованості потреби у ресурсі та його наявності). Під час нього розглядаються заходи, що дають змогу збільшити кількість ресурсу або скоротити потребу в ньому. Розрізняють баланси матеріальні, трудові, фінансові.

Розрахунково-аналітичний метод. При цьому методі за основу береться досягнутий рівень показників за попередній період. Розрахунок показників планового періоду базується на експертній оцінці можливих змін.

Програмно-цільовий метод передбачає розробку цільових комплексних програм і обґрунтування планових рішень, вирішення окремих проблем, важливих задач діяльності організації.

Цільова комплексна програма – це документ, в якому відображаються ціль і комплекс дій по всім напрямам з метою вирішення проблем у взаємозв'язку з ресурсами, виконавцями і термінами.

Математичні методи використовуються з метою обґрунтування раціональних управлінських рішень. Для цього використовується математичний апарат, який дозволяє виокремити найбільш суттєві зв'язки між економічними змінними і об'єктами дослідження з метою вирішення комплексу взаємопов'язаних проблем. Це можливо за допомогою побудови математичних моделей.

Математична модель – це система, яка описує характеристики об'єкта моделювання і зв'язки між ними.

Факторний метод передбачає розрахунок планових показників на основі їх фактичних величин у попередньому періоді. Вони корегуються з урахуванням зміни певних чинників, що впливають на їх формування у плановому періоді та діяльність організації взагалі. Даний метод дозволяє визначити роль окремих чинників у зміні планових показників.

Метод екстраполяції передбачає, що тенденції розвитку організації в минулому поширюються на її майбутнє. Визначається та досліджується динаміка показників діяльності організації в минулому та припускається, що вона буде характерна і для подальшого її розвитку. Даний метод є простим для побудови прогнозу показників. Недоліком методу є неможливість врахування у побудові прогнозу зміни тенденцій у зовнішньому середовищі.

Метод експертних оцінок. Основу методу складають висновки експертів, що ґрунтуються на їх професійному, науковому, практичному досвіді у певній галузі та вмінні вірно оцінити важливість і значення напрямів дослідження, значимість того чи іншого процесу або явища. Метод застосовується при недостатності

статистичної інформації.

Кореляційний аналіз. Застосування цього методу дає можливість:

– встановити наявність та ступінь зв'язку (чисельне їх значення) двох або кількох явищ (процесів);

– виділити чинники, що мають найбільший вплив на результативний процес (явище), на основі вимірювання ступеню зв'язку між явищами (процесами).

Вибір того або іншого методу планування визначається факторами зовнішнього і внутрішнього походження, об'єктивного і суб'єктивного характеру. Серед них рівень економічного і соціального розвитку галузі, місце розташування організації, її доля на ринку, наявність або відсутність соціальної інфраструктури, характер бізнесу, рівень техніко-технологічного оснащення, кваліфікаційно-професійний рівень кадрового складу організації, професіоналізм і активність менеджерів та їх здатність оперативно реагувати на виклики та загрози ринкової економіки.

Варто зауважити, що жоден з методів не використовується у чистому вигляді. В основі ефективного планування повинен лежати системний науковий підхід, заснований на всебічному і послідовному вивченні стану організації, її внутрішнього і зовнішнього середовища. В процесі проведення системного аналізу можливо виявити всі основні фактори, які обмежують і заважають розвитку, обрати шляхи подолання негативних явищ, що дозволить підвищити ефективність всієї діяльності.

Недоліки наведених методів планування зводяться до мінімуму при застосуванні адаптивного планування, яке вбирає в себе все найкраще. При використанні адаптивного планування центральне місце займає проблема створення системи організації і управління, яка забезпечує бажаний розвиток організації з урахуванням нових факторів, які можуть виникнути уже в процесі цього розвитку. Тому, в останній час саме адаптивному плануванню приділяється все більше уваги, так як цей підхід дозволяє діяти більш гнучко та ефективно.

Організація планової роботи

Успішність і ефективність системи планування визначається значною мірою рівнем її організованості. Кожна фірма самостійно обирає структуру своїх планово-економічних органів.

Структура планово-економічних служб залежить насамперед від розмірів виробництва, характеристики продукції, становища на ринку, форми власності, рівня платоспроможності тощо. Планово-економічні служби пов'язані між собою такими загальними функціями: вибір цілей, визначення ресурсів, організація процесів, контроль виконання, координація роботи, корегування задач, мотивація персоналу, оплата праці тощо. У реалізації їх функцій приймають участь багато категорій персоналу – керівники всіх рівнів управління, економісти-менеджери, плановики-виконавці тощо.

Головні функції вищого керівництва організації полягають у встановленні єдиної стратегії розвитку або в обґрунтуванні мети планування, виборі основних способів її досягнення, визначення методів і технології розроблення планів. Керівники інших ланок управління, а також фахівці планових служб розробляють усі поточні й тактичні плани. До їхніх функцій належать також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації, складання прогнозів розвитку своїх підрозділів, розрахунок і оцінка необхідних ресурсів, планових показників тощо. Керівництво планово-економічних служб здійснює загальні, наукові, методологічні й інші головні функції з керування всією поточною і перспективною плановою діяльністю.

Персонал служби планування разом з вищим керівництвом бере участь у розробленні стратегії організації, виборі й обґрунтуванні економічних цілей, створенні необхідної нормативної бази, аналізі й оцінці планових і фактичних результатів кінцевої діяльності. Разом з менеджерами плановики беруть участь у складанні прогнозів розвитку виробництва, навчанні персоналу новим методам розроблення різних планів, проведенні консультацій у лінійних підрозділах і функціональних органах, що беруть участь у складанні загальних планів або їхніх окремих розділів.

Структура планових органів, як основна частина системи управління, може базуватися на таких організаційних формах:

1) з централізованими функціями планування;

2) з децентралізованими функціями планування.

Організаційна форма з централізованими функціями планування передбачає, що при вищому керівництві створюється спеціальна служба планування – відділ планування та контролю, який займається

розробленням перспективних та поточних планів і слідкує за ходом їхнього виконання. У разі децентралізованої системи планування планова робота здійснюється на трьох рівнях. На рівні вищого керівництва існує центральна служба планування, яка займається розробленням тільки перспективних планів. У кожному виробничому відділі є свій плановий відділ, який складає поточний план відділу. Централізація перспективного планування та децентралізація поточного сприяє підвищенню ініціативи відділів щодо раціонального використання ресурсів. Основна робота з планування виконується у виробничих підрозділах із врахуванням специфіки роботи цих підрозділів.

У вітчизняній практиці планування має децентралізований характер. Керівництво роботою з економічного планування, яке спрямоване на організацію раціональної діяльності, виявлення та використання резервів, виконує планово-економічний відділ. Саме він організовує проведення комплексного економічного аналізу діяльності організації, бере участь у розробленні заходів щодо підвищення її ефективності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Загальний склад планової роботи організації

Зміст робіт	Виконавці
Видання наказу про порядок і терміни розробки плану	Планово-економічний відділ
Формування обсягів продажу	Маркетинговий відділ
Формування техніко-технологічних робіт і плану розвитку	Технічні служби і планово-економічний відділ
Формування плану виробництва	Планово-економічний відділ і відділ збуту
Розробка норм і нормативів	Всі функціональні служби
Планування матеріально-технічного забезпечення	Відділ матеріально-технічного забезпечення, планово-економічний відділ
Планування персоналу і фонду оплати праці	Відділ кадрів, бухгалтерія, планово-економічний відділ
Планування собівартості і прибутку	Планово-економічний відділ, фінансовий відділ
План інвестицій і капітального будівництва	Відділ капітального будівництва
Фінансове планування (бюджетування)	Фінансовий відділ, планово-економічний відділ

Таким чином, система планів організації включає в себе її головну мету (місію), загальні організаційні цілі, а також цілі її різноманітних підрозділів (причому не всі підрозділи приносять прибуток). Цілі на рівні підрозділів мають бути узгоджені як з загальними цілями організації в цілому, так і з особистими цілями конкретних виконавців. Процес планування стає успішним саме тоді, коли мета організації усвідомлюється і визнається кожним її учасником. Роль цілей полягає у спрямуванні діяльності організації у напрямі, який був обраний керівництвом організації (фірми). На основі формування керівництвом уявлення про бажаний стан організації, у її членів формується усвідомлення необхідності певних дій, які пізніше перевіряються (контролюються) керівниками і порівнюються зі стандартами (тим, як мали виконуватися такі дії та з результатами, які очікували отримати розробники цілей).

В процесі постановки цілей особливе значення має правильність їх формулювання та їх відповідність основним характеристикам. Такі характеристики відомі як «критерії SMART». За цими характеристиками цілі повинні бути:

– конкретними для організації або підрозділу (англ. specific) – визначеність цілей дозволяє керівництву організації (фірми) максимально повно уявити бажані результати діяльності та оцінити витрати ресурсів для їх досягнення;

– вимірними (англ. measurable) – можливість описання бажаного результату діяльності організації у кількісних показниках (величина прибутку, норма рентабельності, обсяг виторгу від реалізації продукції) або за допомогою якісних категорій (задоволення клієнта, впізнаваність бренду, надійність обслуговування). Під якісними категоріями розуміється використання ознак, характеристик явища дослідження;

– досяжними (англ. achievable) – цілі повинні бути досяжними для організації;

– релевантними, обґрунтованими (англ. relevant) – цілі повинні бути важливими та значимими, тому що лише за таких умов організація буде витрачати ресурси і зусилля співробітників на їх досягнення;

– з чіткими термінами виконання (англ. time-based) – період реалізації цілей повинен бути визначений у часі, із зазначенням

моменту початку виконання завдань та їх завершення.

Класифікація цілей наведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Класифікація цілей організації

Класифікаційна ознака	Види цілей організації
Рівень абстракції	– місія організації; – цілі організації; – задачі організації
Об'єкт спрямованості	– фінансові цілі; – цілі виробничої діяльності – цілі, пов'язані з ринком діяльності організації; – цілі, пов'язані з персоналом організації; – цілі, пов'язані з дослідженнями та розробками
Ступінь відкритості	– офіційно проголошені; – таємні
Організаційний рівень	– загальноорганізаційні; – групові; – індивідуальні
Часовий інтервал	– довгострокові; – середньострокові; – короткострокові.

Одним з найбільш розповсюджених у практичному застосуванні способів встановлення цілей є концепція управління за цілями МВО (management by objectives). Її суть полягає в тому, що менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і завдань, що стоять перед організацією. Цілі і завдання менеджменту не тільки доводяться, але й узгоджуються з менеджерами всіх рівнів, які спрямовують свої зусилля, ресурси та енергію на їх досягнення. При цьому формування і встановлення системи цілей і робота з ними розглядаються як головні завдання діяльності менеджера. Основними принципами концепції управління за цілями є:

– каскадний розподіл організаційних цілей і завдань;
– виокремлення конкретного завдання для кожного виконавця;
– участь працівників у процесі прийняття рішень;
– визначення часових періодів для завдань;
– оцінювання продуктивності та забезпечення зворотного зв'язку.

Отже, управління за цілями – це метод планування, який передбачає визначення цілей для кожного відділу, проєкту і працівника з метою спостереження за подальшими результатами діяльності організації.

Процес цільового планування в організації проходить поетапно: розроблення спільних цілей; визначення конкретних, деталізованих цілей на короткий термін; визначення шляхів і засобів їх досягнення; контроль за досягненням поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників з фактичними.

Відповідно до концепції управління за цілями (табл. 3.6), загальноорганізаційні цілі поділяють на більш конкретизовані для окремих структурних одиниць організації, які трансформуються в цілі окремих груп і підрозділів, а потім розбиваються на цілі діяльності окремих виконавців. При цьому цілі діяльності кожного виконавця повинні сприяти досягненню цілей його керівника. Внаслідок цього утворюється каскад цілей організації. Якщо кожен виконавець досягає поставлених цілей, тоді своїх цілей досягає і група працівників, і структурний підрозділ організації, і організація загалом.

Таблиця 3.6. Процес управління за цілями

Етапи процесу управління	Зміст етапів
1. Встановлення цілей	1.1. Формування довгострокових цілей, стратегії організації 1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей 1.3. Визначення дивізіональних та групових цілей 1.4. Визначення індивідуальних цілей
2. Планування дій	2.1. Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей 2.2. Встановлення взаємозв'язків між цими діями 2.3. Делегування повноважень та визначення відповідальності за виконання дій 2.4. Визначення часу, необхідного для виконання дій 2.5. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій
3. Самоконтроль	3.1. Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими робітниками без зовнішнього втручання
4. Періодична звітність	4.1. Оцінювання прогресу досягнення цілей керівником 4.2. Оцінювання досягнення загальної мети та посилення впливу

Визначення пріоритетності цілей і завдань організації є важливим завданням. Для реалізації цього завдання менеджери застосовують принцип Парето, метод АБВ-аналізу, модель «дерева цілей». Класифікація цілей та завдань організації дозволяє враховувати їх важливість (пріоритетність) та створювати ієрархію цілей (завдань).

Метод АБВ-аналізу базується на розподілі усієї сукупності цілей та задач організації на три категорії (А, Б, В) (рис. 3.4). Розподіл цілей та задач менеджером на категорії базується на певних закономірностях. Так, до категорії А відносять найважливіші завдання, що складають приблизно 15 % від усієї кількості завдань, що буде виконувати менеджер та забезпечують 65 % внеску у досягненні поставленої мети. Категорія Б містить важливі завдання, що складають в середньому 20 % від загальної кількості завдань менеджера та забезпечують 20% внеску у досягненні поставленої мети. Менш важливі завдання відносять до категорії В, що становлять 65 % від загальної кількості виконуваних менеджером завдань та внесок яких у досягнення поставленої мети дорівнює 15%.

Принцип Парето є подібним до принципів АБВ-аналізу: згідно з ним 20 % зусиль організації витрачається для виконання справді найважливіших організаційних завдань, які на 80 % визначають результат діяльності організації (організаційну мету). Решта 80 % зусиль організація витрачає на другорядні завдання, які визначають її результат діяльності на 20 % (рис. 3.4). Отже, завдання менеджера полягає в тому, щоб знайти ті 20 % справ, що забезпечать 80 % успіху.

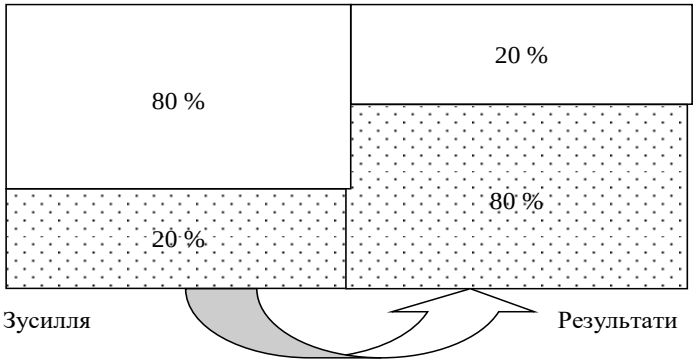


Рис. 3.4. Класифікація цілей та завдань на основі принципу Парето

Таким чином, принцип Парето, як і метод АБВ-аналізу, спрямовує керівників на виділення першочергових завдань, які найбільшою мірою впливають на досягнення організацією поставлених цілей.

Використання моделі «дерева цілей» дозволяє визначити та впорядкувати цілі організації. Вперше модель була запропонована науковцями Ч. Черчменом та Р. Акоффом у 1957 р. для встановлення ієрархії цілей організації (рис. 3.5). «Дерево цілей» фактично представляє собою структурований план дій організації. Модель будується зверху вниз шляхом поступового переходу від більш високого рівня цілей до більш низького. «Вершиною дерева» є генеральна мета (місія) організації; «гілками дерева» – підпорядковані їй локальні підцілі першого, другого і наступних рівнів, які повинні бути незалежними та не виводитися одна з одної.

Кількість рівнів декомпозиції цілей залежить від масштабів і складності генеральної мети та організаційної структури, а сама декомпозиція відбувається до рівня підрозділів, відділів і конкретних працівників шляхом узгодження з працівниками-виконавцями. Оптимальна кількість цілей для працівника – від трьох до семи. Реалізація підцілей кожного наступного рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення цілей попереднього рівня.

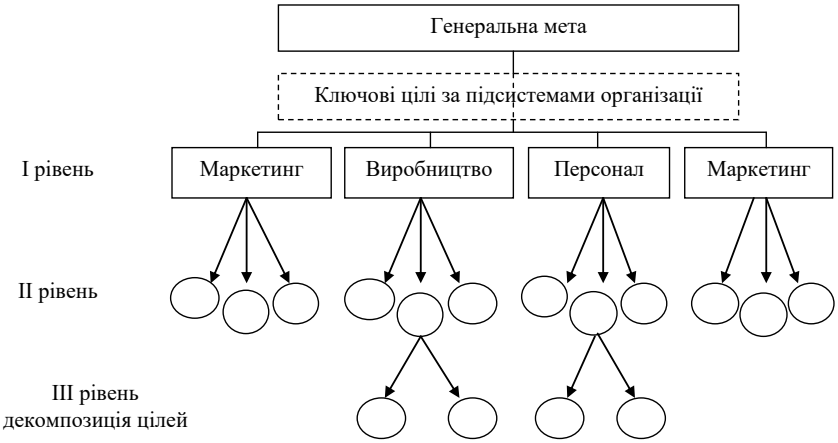


Рис. 3.5. Ієрархія цілей організації за методом «Дерева цілей»

Можемо констатувати, що професійно організоване планування дозволяє менеджерам:

– підготуватися до оперативного використання сприятливих умов і протистояння можливим викликам і загрозам зовнішнього середовища;

– координувати роботу внутрішніх організаційних структур в об'єднанні зусиль для досягнення цілей, що стоять перед організацією;

– активізувати роботу менеджерів;

– покращувати інформаційне забезпечення організації, підвищувати якість прийнятих управлінських рішень.

Без інформаційного забезпечення планова діяльність організації є неможливою. Інформація, яка використовується у плануванні, поділяється на якісну і кількісну, зовнішню і внутрішню.

Джерелами внутрішньої інформації є:

– бухгалтерські, фінансові, статистичні та інші звітні документи організації;

– організаційно-розпорядчі документи (накази, розпорядження, інструкції), а також норми і нормативи;

– анкети, які заповнюють співробітники організації;

– створені в організації інформаційні системи, які містять достатньо різноманітну інформацію, що визначає якість планування.

Зовнішня інформація поділяється на первинну і вторинну. Первинна інформація формується в результаті проведення спеціальних польових досліджень, використовується для обґрунтування конкретних управлінських рішень, які націлені на досягнення визначених результатів.

Вторинна інформація утворюється в результаті обробки даних, які отримуються із постанов органів державного управління, регіональних і муніципальних структур. Вторинна зовнішня інформація потрапляє також з галузевих міністерств і відомств, асоціацій і спілок.

Зважаючи на викладене вище, можемо зробити висновок, що планування є одним із інструментів прийняття управлінських рішень, що передбачає: постановку цілей і задач, розподіл ресурсів, визначення стандартів діяльності в конкретний період часу. Для організації загалом це спосіб досягнення бажаних показників розвитку (обсяги

діяльності, прибуток, рентабельність). Для структурних підрозділів і окремих співробітників планування забезпечує узгодженість дій в процесі вирішення поставлених ним задач. У формуванні і виконанні планів відображається вся діяльність організації: від обрання напрямів розвитку у бізнес-плануванні до реалізації прийнятих рішень. На основі поточних планів забезпечується координація маркетингових, виробничих і фінансових планів, які приймаються на середньострокову перспективу, за строками виконання від одного року до трьох років. Подальша їх деталізація у ході оперативного планування дозволяє визначити більш конкретні строки виконання окремих операції.

Завдання та процес стратегічного планування в системі менеджменту

Система стратегічного планування дає можливість менеджменту визначитися з напрямом і темпом розвитку бізнесу, окреслити тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні та структурні зміни повинні відбутися в компанії, щоб вона стала конкурентоспроможною, в чому її перевага, які інструменти необхідні їй для успішного розвитку. До останнього часу стратегічне планування було прерогативою великих міжнародних концернів. Однак ситуація почала змінюватися, і, як показують дослідження, середній бізнес починає втілювати стратегічне планування на практиці.

Стратегічне планування є важливим напрямом планової роботи підприємства з підготовки управлінських рішень щодо розвитку підприємства, формування відповідних стратегій щодо розподілу необхідних ресурсів.

Стратегічне планування – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми та її потенційними можливостями. Це набір дій і рішень керівництва, за допомогою яких здійснюється розробка специфічних стратегій, призначених для досягнення цілей функціонування організації.

Основними компонентами стратегічного планування є, перш за все, три види орієнтирів: ідеали, цілі і завдання.

Ідеали – орієнтири, до яких підприємство прагне та яких воно може досягти або наблизитися. До ідеалів організації як складових орієнтирів діяльності відноситься місія і бачення. Місія – основоположна програмна заява, що визначає призначення

підприємства, найважливіші принципи його функціонування і розвитку. Бачення є більш широким порівняно з місією – це ідеальна картина розвитку підприємства, його бажаний стан, який може бути досягнутий за сприятливих умов функціонування. Цілі – конкретний кінцевий стан, до якого прагне підприємство. Завдання максимально конкретизують цілі і виражаються через систему кількісних і якісних показників розвитку в планованому періоді.

Завданням стратегічного планування є забезпечення гнучкості та нововведень в діяльності організації, які необхідні для досягнення цілей в мінливому середовищі. В рамках стратегічного планування вирішуються чотири основні завдання (рис. 3.6).

– розподіл ресурсів організації (дефіцитні кадри, технології, виробничі засоби, фінансові ресурси);

– адаптація до зовнішнього середовища шляхом дій стратегічного характеру, використовуючи сприятливі зовнішні можливості, що дозволяють протистояти небезпекам шляхом виявлення адекватних варіантів діяльності;

– внутрішня координація стратегічної діяльності з метою ефективної інтеграції всередині підприємства з урахуванням сильних і слабких сторін організації, забезпечення ефективних внутрішніх операцій на підприємстві;

– формування стратегічної організаційної культури шляхом розвитку мислення управлінського персоналу і формування структури організації, стилю діяльності, націлених на постійні пошуки, зміни, засвоєння досвіду минулих стратегічних рішень.

Рис. 3.6. Завдання стратегічного планування

Загальна методологічна база формування системи стратегічного планування складається з комплексу наступних концептуальних основ:

– концепція цілепокладання, тобто свідомої генерації та відбору базових критеріїв для визначення й оцінки стратегічних напрямів розвитку підприємства;

– концепція стратегічних зон господарювання та стратегічних зон ресурсів, за якою зовнішнє середовище підприємства складає сукупність сегментів з однорідних груп покупців і постачальників, господарські відносини, які мають для підприємства стратегічне значення та вихід на які підприємство має або прагне отримати;

– концепція стратегічних бізнес – одиниць, за якою організація ефективної взаємодії підприємства зі складовими стратегічних зон господарювання та стратегічних зон ресурсів має здійснюватися шляхом виокремлення відносно автономних груп підрозділів у структурі підприємства;

– концепція «диференціації-інтеграції-інтернаціоналізації» і трансформації бізнес – портфеля підприємства;

– концепція конкурентного профілю підприємства, за яким сукупність релевантних параметрів внутрішнього середовища підприємства має відповідати властивостям його зовнішнього середовища, причому ступінь такої відповідності (за параметрами) є джерелом формування стратегічних конкурентних переваг підприємства;

– концепція синергізму стратегій, за якою вся сукупність стратегій являє собою цілісну систему.

Стратегічне планування формує план на довгострокову перспективу та визначає стратегію розвитку підприємства як базову основу стабільного і стійкого довгострокового функціонування підприємства. Відповідно до цього в стратегічному плануванні виявляються і враховуються економічні закономірності щодо взаємодії безлічі внутрішніх і зовнішніх економічних процесів, факторів і явищ.

Процес стратегічного планування на підприємстві включає здійснення наступних взаємопов’язаних функцій:

1) визначення довгострокової перспективи, основних ідеалів, цілей і завдань розвитку підприємства;

2) створення умов надійного і стабільного довгострокового розвитку підприємства;

3) формування передумов ефективної діяльності підприємства на основі реалізації стратегії через комплекс поточних і середньострокових планів.

Відповідно до цього в процесі стратегічного планування здійснюється обґрунтування:

– перспективної мети розвитку підприємства, її уточнення з урахуванням зміни умов його діяльності;

– стратегії розвитку підприємства, в якій формулюються концепція і основні напрями розвитку;

– плану довгострокового (стратегічного) розвитку підприємства.

Стратегічний план визначає завдання, які відповідно до концепції необхідно вирішити для досягнення цілей на кожному етапі розвитку підприємства. В ньому зазначають основні параметри розвитку, узагальнені кількісні та якісні показники. Стратегічний план поєднує два аспекти планування - цільовий і ресурсний, тобто ув'язує цілі з можливостями їх досягнення, що передбачає внутрішню узгодженість його показників і розділів. Оскільки на кожному етапі розвитку підприємства ресурси можуть бути обмежені, в стратегічному плані не тільки передбачається досягнення цілей з їх допомогою, але й розробляються заходи для розширення видів і збільшення обсягів цих ресурсів.

Стратегічне планування дозволяє перетворити довгостроковий, стабільний і конкурентний розвиток діяльності будь-якого підприємства в керований процес цілеспрямованого руху від початкового стану справ (якщо воно не задовольняє керівництво) до наміченої мети. Траєкторії такого руху можуть бути різними, кожній з них відповідає певний варіант розвитку, а вибір найбільш ефективного варіанту – одне з завдань стратегічного планування.

В основі розробки будь-якого плану лежить визначення початкового та кінцевого станів, на яких і зосереджено увагу в процесі складання плану.

У стратегічному плануванні для визначення стану підприємства в довгостроковій перспективі застосовується два підходи: планування від досягнутого рівня відповідно до закономірностей і тенденцій розвитку підприємства та планування від кінцевих цілей.

У першому випадку передбачається, що темпи зростання і механізм управління діяльністю підприємства істотно не зміняться протягом планованого періоду.

При цьому враховуються ресурсні можливості, їх розширення та якісне вдосконалення в межах існуючих темпів і пропорцій. Важливим завданням, при даному підході, є досягнення відповідних параметрів збалансованості між ресурсами (матеріальними, фінансовими і трудовими) та обсягами діяльності підприємства. Методологічно цей підхід полягає в тому, що, виходячи з очікуваних ресурсів, оптимізуються темпи зростання обсягу реалізації й виробництва товарів і послуг, а також пропорції розвитку підрозділів підприємства. Ці процедури завершуються розробкою заходів з підвищення ефективності використання ресурсної бази. Підхід, що враховує ресурсні можливості, необхідно розглядати в комплексі з цільовим підходом.

Планування від кінцевих цілей передбачає:

– уточнення мети та завдань діяльності підприємства з урахуванням прогнозних показників, що відносяться до внутрішнього і зовнішнього середовища;

– обґрунтування бажаного (ідеального) стану підприємства в довгостроковій перспективі з урахуванням зовнішніх умов його функціонування;

– аналіз основних умов і особливостей внутрішнього середовища, аналіз етапів та закономірностей розвитку діяльності підприємства в перспективі після досягнення бажаного рівня, оцінку проблем, що виникають при цьому, уточнення ступеню забезпеченості необхідними матеріальними і трудовими ресурсами цільового варіанту розвитку підприємства;

– уточнення і взаємозв’язок показників стратегічного плану підприємства з урахуванням ресурсних обмежень, можливої зміни поведінки конкурентів, а також зміни попиту та вподобань споживачів товарів і послуг (за видами діяльності підприємства).

Ці два підходи передбачають використання методів планування, диференційованих адекватно процедурам та ідеї стратегічного плану.

Відповідно до цього при розробці стратегічного плану використовуються такі методи планування:

– екстраполяції – планування від досягнутого рівня на основі

трендових моделей, багатофакторної математичної моделі;

– програмно-цільовий – планування від кінцевих цілей на основі комплексу цільових нормативів і показників, які описують ідеальний стан підприємства в майбутньому;

– імітаційне моделювання – встановлення гранично допустимих параметрів розвитку підприємства, побудова моделі контрольованих і неконтрольованих факторів з метою вивчення ступеня їх впливу на розвиток підприємства в майбутньому (на основі імітаційної моделі відбувається взаємозв'язок програмно-цільового та екстраполяційного варіантів розвитку за допомогою пошуку найбільш раціонального цільового розвитку підприємства з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища);

– мережеве планування – одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання стратегічних і довгострокових планів.

У комплексі методів слід виділити окремо застосування мережевого планування, що сприяє вирішенню таких завдань:

– синхронізувати розвиток видів діяльності і підрозділів підприємства за умови досягнення параметрів стратегічного плану підприємства;

– обґрунтовано визначати цілі розвитку підрозділів підприємства з урахуванням запланованих кінцевих результатів на основі розукрупнення комплексу цілей і завдань до деталізації конкретних заходів із зазначенням їх виконавців;

– встановлювати завдання підрозділам на основі їх взаємоузгодження зі стратегічним планом підприємства;

– залучати до складання планів безпосередніх виконавців основних етапів планованих робіт;

– прогнозувати своєчасність виконання основних робіт, зосереджених на критичному періоді;

– визначати потребу в ресурсах і координувати їх надходження та раціональне використання;

– складати мережеві графіки виконання робіт з урахуванням формування єдиного мережевого графіку та графіків виконання робіт підрозділами.

Стратегічне планування допомагає підприємству ефективно використовувати наявні у нього переваги і створювати нові

потенціали успішної діяльності в перспективі. Служба стратегічного планування виступає в якості внутрішнього консультанта менеджерів, що надає необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень.

Розробка стратегічного плану включає наступні етапи:

– формування цілей довгострокового розвитку підприємства та їх розукрупнення до комплексу завдань;

– обґрунтування концепції довгострокового розвитку підприємства, що забезпечує досягнення поставленої мети;

– визначення довгострокових прогнозів розвитку підприємства за різних варіантів зміни зовнішнього середовища і можливостей зміни внутрішнього потенціалу;

– обґрунтування напрямів і показників стратегічного плану розвитку підприємства, включаючи бізнес-плани інвестиційного або підприємницького проєкту.

Розглянемо більш детально кожен з цих етапів.

1-й етап – формування цілей довгострокового розвитку підприємства – обґрунтування мети, що передбачає довготривалі результати діяльності підприємства, формування загальних орієнтирів та місії розвитку підприємства.

Основні правила обґрунтування цілі:

– повинна бути конкретна і зрозуміла (вимірюваність цілей);

– повинна бути досяжна в близькому майбутньому (реальність цілі);

– може бути розділена на комплекс завдань, що забезпечують досягнення цілі, тобто мати можливість побудови «Дерева цілей» (співставність цілей і завдань);

– повинна формалізувати місію (основне функціональне призначення) підприємства в довгостроковому періоді (конкретність цілі).

Ціль формулюється вищим керівництвом і визначає концентрацію зусиль на її виконання. Важливість визначення цілей пов’язана з тим, що вони:

– є фундаментом для планування, управління, організації, координації та контролю;

– визначають перспективність ведення бізнесу;

– слугують основою для формування іміджу підприємства.

Зміст цілі залежить від зовнішніх умов діяльності підприємств, державної системи регулювання підприємництва; реальних можливостей підприємства в здійсненні маневру і застосовуваних засобів ведення бізнесу: життєвого циклу підприємства, суб'єктивних факторів (кваліфікації вищого керівництва, конкуренції з боку інших суб'єктів ринку і т. д.).

Виділяють вісім ключових просторів, в рамках яких підприємство визначає цілі:

1. Положення та місце на ринку (частка і конкурентоспроможність).
2. Інновації процесів виробництва та реалізації продукції і послуг.
3. Прибутковість підприємства.
4. Ресурсомісткість продукції і послуг та можливість додаткового залучення ресурсів.
5. Мобільність управління: організаційних структур, форм і методів взаємодії, мотивації і т. д.
6. Кваліфікаційний склад персоналу і можливості його зміни.
7. Соціальні наслідки змін та їх вплив на рівень розвитку підприємства.
8. Можливість кількісно виміряти ціль.

Сформульована ціль розукрупнюється через комплекс завдань, потім завдання деталізуються до заходів, які конкретизуються в цільові нормативи і показники, що визначають ідеальний майбутній стан підприємства. Приклад розукрупнення цілі представлений на рис. 3.7.

Концепція як система поглядів на перспективи підприємства базується на майбутніх можливостях та ризиках, а також враховує ресурсний потенціал майбутнього (технології, техніку, персонал тощо). Реалізація поставленої цілі передбачає врахування в обґрунтуванні концепції трьох базових умов:

– стійкість економічних відносин як всередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі;

– ефективність діяльності підприємства на всіх етапах його розвитку;

– інноваційність стратегічних напрямів.

2-й етап. Обґрунтування концепції довгострокового розвитку.

Рис. 3.7. Графічна будова «дерева цілей»

Ці умови визначення концепції розвитку підприємства базуються на таких трьох основних підходах:

– мінімізація витрат на виробництво і реалізацію продукції та послуг, формування на цій основі конкурентних переваг – дуже вразлива стратегія, особливо для підприємств;

– високий рівень спеціалізації і на цій основі підвищення якісних характеристик продукції та послуг - виділення базової послуги або продукції з подальшою диверсифікацією супутніх і додаткових послуг, що забезпечують ефект «синергії» за рахунок комплексності та взаємопідтримки системи виробництва, просування і реалізації продукції та послуг;

– орієнтація лише на один сегмент ринку з вивченням його потреб і спеціалізацією на їх максимальне задоволення.

Виходячи з цього, виділяють чотири групи базових концептуальних стратегій:

– стратегія концентрованого зростання - включає плани посилення позицій на ринку; пошук нових ринків для наявних товарів і послуг; модернізацію продукту або послуги для реалізації на наявному ринку;

– стратегія зростання за рахунок збільшення кількості структур (інтегроване зростання), включаючи: горизонтальні злиття підприємств одного сегмента ринку, виробництва чи реалізації (створення мережі підприємств одного профілю); вертикальні злиття по ланцюжку виробництво-розподіл-реалізація, здійснювані на різних організаційно-правових умовах; конгломератні злиття підприємств з різних сфер економіки з метою диверсифікації видів діяльності;

– стратегія диверсифікованого зростання за рахунок виробництва нових товарів і послуг;

– стратегія скорочення - включає план ліквідації, коли підприємство не може вести існуючий бізнес, тому воно повністю або частково продає свій бізнес.

Разом з цим, стратегії підприємства поділяються за рівнями:

– корпоративна - передбачає зміцнення позицій на ринку, формування корпоративних інтересів і цілей, культури;

– ділова (бізнес-стратегія) - розробляється за видами і напрямами діяльності, виходячи з корпоративної стратегії;

– функціональна - управлінська, передбачає обґрунтування підходів щодо забезпечення ефективного управління з реалізації бізнес-стратегій;

– операційна - включає стратегію логістики, комерції, виробництва, збуту, що забезпечує реалізацію ділової бізнес-стратегії.

3-й етап. Розробка прогнозів довгострокового розвитку підприємства (не менше трьох варіантів). Прогнозування розвитку підприємства враховує зміну зовнішнього середовища, що передбачає:

– визначення потенціалу ринку та його кон’юнктури;

– зміна якісних потреб в продукції і послугах;

– зростання доходів населення і напрямів його використання (як

фактор зростання);

– зміна внутрішнього середовища:

– зростання обсягів виробництва та реалізації продукції і послуг;

– якісна і кількісна зміна ресурсного потенціалу;

– конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Прогнозування може здійснюватися за трендовими моделями, за цільовими нормативами, з використанням економіко-математичного, імітаційного і мережевого моделювання.

Практичними завданнями моделювання є:

– аналіз і прогнозування економічної ситуації всередині підприємства і за його межами;

– аналіз і прогнозування ринків збуту і матеріально-технічного забезпечення;

– підготовка планових рішень щодо подальшої діяльності підприємства.

Кожен з методів дає свій варіант прогнозу, які з часом порівнюються, аналізуються, оцінюються з точки зору можливості розвитку підприємства при різних варіантах, визначається ступінь керованості показників прогнозу. Варіантів прогнозів повинно бути не менше трьох: мінімальний, максимальний та найбільш ймовірний.

Прогнози доцільно розробляти на строки, що перевищують періоди довгострокового (стратегічного) плану.

4-й етап. Розробка довгострокового плану передбачає оцінку і вибір найбільш ефективного і реалістичного варіанту прогнозу, його конкретизацію. У довгостроковому плані цілей, стратегії виражаються в планових показниках і завданнях (в укрупненому вигляді, іноді в граничних величинах).

Номенклатура довгострокових (стратегічних) планів включає:

1. Загальнофірмовий зведений стратегічний план:

– загальнофірмовий бізнес-портфель, в якому визначаються перспективи за видами бізнесу, напрямами діяльності підприємства;

– стратегії і ключові показники розвитку підприємства з урахуванням поставлених цілей і прогнозних розрахунків;

– план стратегічних перетворень (зміна видів і об’єктів діяльності; створення мережі підприємств та ін.).

2. Плани за видами бізнесу:

– бізнес-портфелі за видами бізнесу і напрямами діяльності;

– основні показники розвитку видів бізнесу;
– плани нових продуктів і технологій.

3. Стратегічні плани розвитку функціональних сфер діяльності підприємства:
– комерційної діяльності;
– розвитку виробництва;
– розвитку матеріально-технічного постачання;
– розвитку комплексних функціональних сфер діяльності (маркетинг, персонал та ін.).

4. План вдосконалення організаційної структури та організаційно-правової форми підприємства:
– план по реорганізації підприємства як юридичної особи (з урахуванням зміни вирішуваних завдань, обсягів і структури господарської діяльності);
– реінжиніринг (перепроєктування) організаційної структури підприємства.

5. Плани вдосконалення системи управління (керівництва):
– розміщення та резерву керівних кадрів;
– розвитку персоналу;
– вдосконалення організаційної структури управління;
– вдосконалення системи стимулювання персоналу;
– розвитку інформаційної системи управління.

Такий приблизний перелік стратегічних (довгострокових) планів на кожному підприємстві уточнюється з урахуванням цілей і стратегії розвитку підприємства, а також з урахуванням повноти і достовірності інформації, що характеризує майбутні умови його діяльності.

Проєкт стратегічного плану виноситься на обговорення загальних зборів акціонерів або інших органів управління, де він розглядається як генеральний напрям в діяльності підприємства. До обговорення доцільно залучати співробітників з метою участі в розробці найбільш перспективних напрямів діяльності. Стратегічний план, схвалений вищим органом управління, набуває директивного характеру і реалізується поетапно, в основному через включення стратегічних показників в поточні плани і забезпечення їх виконання.

Поточне планування представляє собою короткострокову стратегію, що реалізує довгостроковий (стратегічний) план.

Поточний план розробляють:

– в розвиток стратегічного плану;

– правило, на всіх рівнях управління;

– на короткий відрізок часу порівняно зі стратегічним планом;

– для визначення результатів реалізації стратегії в короткий проміжок часу.

В системі планів (стратегічного і поточного) під реалізацією стратегії розуміють:

– визначення показників поточних планів роботи підприємства з урахуванням їх стратегічних значень;

– формування процедур реалізації планових показників з визначенням для них конкретних ресурсів, обґрунтування завдань для кожного підрозділу підприємства;

– планування дій і розробку календарних планів і графіків;

– контроль за виконанням стратегічних і поточних планів.

Таким чином, реалізація стратегічних (довгострокових) планів передбачає їх взаємозв'язок з поточними планами та формування системи планування на підприємстві з різними часовими горизонтами.

В літературі значна увага приділяється розгляду моделей стратегічного планування.

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» передбачає розрахунок так званої нижньої межі «стратегічної прогалини», тобто показників діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховують за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини».

Модель стратегічного планування, що ґрунтується на врахуванні ринкових переваг, тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основну увагу звернуто на врахування інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), що беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства, передбачає, що цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає ширший спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розроблення відповідних заходів щодо їхньої реалізації.

Відповідно до моделі стратегічного планування, що враховує розміри підприємства, велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з виконанням необхідних та проміжних етапів, процедур та операцій створення системи планів, проєктів і програм. Невеликі фірми малого бізнесу застосовують спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується для формування планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не формуються у вигляді складної системи планових документів (планів, проєктів та програм).

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність планування як функції управління?

2. Яку роль відіграє планування в нестійких, динамічних і невизначених умовах функціонування організацій?

3. Які є основні підходи до розуміння планування?

4. Як відбувається процес планування з погляду здійснення управлінських функцій?

5. За якими принципами формується система планів організації?

6. Які основні методи планування?

7. Назвіть види планів, які розробляються на підприємстві.

8. Що таке стратегічний план організації? Які завдання він вирішує?

9. В чому принципова відмінність між поточним і стратегічним плануванням?

10. Окресліть основний зміст етапів розробки стратегічного плану.

11. Назвіть базові концептуальні стратегії.

12. Охарактеризуйте моделі стратегічного планування.

Тема 3.2. Організація: поняття, сутність та призначення

Зміст функції організації, елементи організаційного процесу та закони організаційної діяльності

Організаційна функція – це організація процесу управління, вжиття усвідомлених необхідних заходів і дій. Завданням цієї функції є створення структури організації, а також забезпечення всім необхідним для її ефективної діяльності, досягнення запланованих цілей.

Організація (організовування) – це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів у ціле, в результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система.

Організовування – це вид управлінської діяльності, спрямований на формування або упорядкування структури управління, відносин і процесів у керованій і керуючій підсистемах організації, що дає змогу досягати поставлених цілей її розвитку.

Організаційний підхід до дослідження будь-якої системи як об'єкта управління означає вивчення її з погляду внутрішньої структури і відносин з усіма зовнішніми системами.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Основними завданнями функції організації є:

– формування структури організації, виходячи з розмірів підприємства, його цілей, технології, персоналу та інших змінних;

– встановлення конкретних параметрів, режимів роботи підрозділів організації, відносин між ними;

– забезпечення діяльності організації ресурсами (людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними).

Організація як функція управління повинна забезпечувати відповідність існуючої системи новим цілям, встановленим в планових завданнях. Якщо такої відповідності немає, то за допомогою функції організації створюються нові системи або реорганізуються старі з метою додання їм якостей, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності.

Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення.

Основу організаційного процесу становить взаємодія між суб'єктами управлінської діяльності та їхніми об'єднаннями в структурні підрозділи організації. Така взаємодія поділяється на: адміністративну, інформаційну та технічну.

У процесі адміністративної взаємодії вищі рівні ієрархії управління передають нижчим рівням управлінські повноваження і відповідальність, розпорядження, інструкції, рекомендації, здійснюють за ними контроль і т.д.

Технічна взаємодія між суб'єктами управлінської діяльності здійснюється в процесі їх участі у практичній діяльності – підготовці, прийнятті та реалізації рішень, нарадах і т.д.

Технічна та адміністративна взаємодія між суб'єктами управління в організації реалізується за допомогою їх інформаційної взаємодії, в ході якої вони обмінюються інформацією (як офіційною, так і неофіційною), необхідною для прийняття управлінських рішень. Забезпечення взаємодії між суб'єктами управлінської діяльності в організації багато в чому визначає зміст організаційної діяльності менеджера.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

– поділ праці – поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

– департаменталізація – групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);

– делегування повноважень – підпорядкування окремого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;

– встановлення діапазону контролю – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих окремому менеджерові;

– створення механізмів координації – забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Структура організації визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: ступенем складності; ступенем формалізації; ступенем централізації.

Складність – кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації.

Ступінь формалізації – ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація – місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою.

Децентралізація – передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

Є два основних аспекти організаційного процесу. Одним з них є поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегій. Інший аспект організаційного процесу – співвідношення повноважень, які пов'язують вище керівництво з нижчими рівнями і забезпечують можливість розподілу і координації задач.

Розрізняють також три фази організаційного процесу, кожна з яких складається з трьох функцій (табл. 3.7).

Теоретичним підґрунтям організації як виробничої системи є закони. Вони характеризують сталі зв'язки і істотну взаємообумовленість організаційних систем як об'єктивних явищ. Під законом організації розуміємо необхідні, істотні, сталі співвідношення між елементами системи, а також між системою і зовнішнім середовищем.

Таблиця 3.7. Фази організаційного процесу

№ з/п	Основні фази організаційного процесу	Функції, що здійснюються в межах кожної фази
1	2	3
1	Фаза почину (ініціювання) бере початок від першого задуму до стадії реального формування апарату організації	– визначення завдань організації; – визначення способів їх вирішення; – забезпечення здійснення
2	Фаза облаштування (координації) триває від початку формування до поточної діяльності	– визначення системи необхідних видів діяльності; – визначення складу виконавців; – забезпечення стимулювання виконавців

Продовження табл. 3.7

1	2	3
3	Фаза розпорядча (адміністрування) здійснюється у сформованому апараті за визначеними напрямами як поточне керівництво діяльністю організації	– делегування повноважень та обов'язків; – визначення змісту розпоряджень; – забезпечення виконання розпоряджень

Закони організаційної діяльності відображають об'єктивні й достатньо сталі зв'язки та взаємодії елементів системи в просторі (у структурах) й у часі (процесах, явищах). Тобто вони умовно поділяються на дві групи: закони, які проявляються у статиці та в динаміці.

Розглянемо закони, які виявляються у статиці (структурах).

Закон композиції. Організація може мати різні цілі, які переважно не збігаються. Тому виникає необхідність їх узгодження. Взагалі, у цілеспрямованих системах є: проблема визначення загальної цілі; проблема багатьох цілей; проблема узгодження багатьох цілей. Згідно з цим законом, усі цілі організації повинні бути спрямовані на підтримку основної цілі більш загального характеру. Вимога закону композиції полягає в тому, що мета діяльності підсистеми (елемента) одночасно є підціллю діяльності системи. За наявності ієрархії системи цілі організації також ієрархічно впорядковуються. Цілі систем високого рівня називатимемо цілями вищого рівня, цілі систем нижчого рівня – відповідно цілями нижчого рівня.

Особливість ієрархічної побудови цілей в організації полягає в тому, що, по-перше, цілі вищого рівня завжди мають ширший характер і більш довгостроковий часовий інтервал досягнення; по-друге, цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей вищого рівня. Отже, ієрархія цілей в організації відіграє дуже важливу роль, оскільки вона встановлює структуру організації і забезпечує орієнтацію діяльності всіх структурних елементів організації на досягнення цілей верхнього рівня.

Закон пропорційності означає потребу певного співвідношення між частинами цілого. Цей закон у широкому розумінні виражає необхідність певного співвідношення між частинами цілого, їх

співмірність, відповідність або залежність. Цей закон найбільш характерний для природи, людини. Людина завжди прагне до гармонії, до певних пропорцій у речах, процесах, явищах. Пропорції відображають об'єктивно існуючі зв'язки і залежності між частинами цілого. Вони можуть бути незмінними або динамічними. Вони формуються під впливом різних факторів (зміна соціально-економічних умов розвитку, НТП тощо). Невідповідність між частинами, елементами цілого називають диспропорцією. Диспропорції знижують ефективність організації, сприяють її руйнуванню.

Закон найменших належить до будь-яких цілісних утворень у природі. Його сформульовано так: сумарна сталість комплексу відносно певного середовища є складним результатом часткової сталості різних частин цього комплексу відносно спрямованих на них дій або, іншими словами, структурна сталість цілого визначається його найменшою частковою сталістю. Прикладом його прояву є ланцюг, який складається з ланок неоднакової міцності. Ланцюг витримує ту вагу, яку витримує його найслабша ланка. Стосовно виробництва як системи, як сукупності взаємопов'язаних відділів, якість його роботи визначається якістю роботи найменш кваліфікованого відділу.

Визначимо закони, які виявляються в динаміці (процесах).

Кожна організація, йдеться в законі онтогенезу, у своєму розвитку проходить фази життєвого циклу: народження, становлення, розквіту, згасання. Термін «онтогенез» ввів німецький біолог Е. Геккель. Це явище характеризує сукупність перетворень, що має організм від зародження до кінця життя. У теорії організації він слугує для опису перетворень в організаційних системах. А сам закон онтогенезу визначає, що кожна організація у своєму розвитку проходить такі фази життєвого циклу: становлення, розквіт, занепад. Дослідження структури етапів життєвого циклу різних об'єктів, динаміки їх якісних, вартісних і часових параметрів є важливою проблемою теорії менеджменту.

Основний закон організації в динаміці – закон синергії – полягає в тому, що сума властивостей (потенціалів, енергії, якості) організованого цілого перевищує «арифметичну» суму властивостей кожного з елементів системи. При цьому під властивістю елемента

розуміють параметри, що його характеризують, їх взаємозалежність, зміни в часі, якості та ін. Ефект синергії виникає внаслідок взаємної участі, взаємодії елементів, які перебувають у межах цілого і мають різноманітні практичні застосування. У виробничих системах організаційний ефект має такі складові, як спеціалізація, синхронність, ритмічність. Джерелом додаткової енергії такої системи є взаємопосилення сукупності її елементів. Ефект посилення індивідуальних дій покладено в основу створення виробничих систем будь-якого рівня. Цей закон часто називають основоположним законом організації. Завдяки його вияву теорія і практика організації стає фактором ефективності виробництва (наприклад, робота одного, двох, декількох робітників, результати діяльності яких залежать від їх організованості). Фактори підвищення синергетичного ефекту проявляються за такими ознаками: зміст (технічні, економічні, організаційні, психологічні, політичні, екологічні, культурні, демографічні); стадії життєвого циклу об'єкта управління; функції управління (стратегічний маркетинг, планування, організація процесів тощо); за часом (стратегічні, тактичні, оперативні).

Закон інформованості-впорядкованості встановлює, що в організованому цілому не може бути більше порядку, ніж інформації. Упорядкованість – це характеристика системи, що відображує наявність певним чином установлених взаємозв'язків. Від кількості якісної інформації залежить сталість системи. Досягнутий у системі порядок можна охарактеризувати якісними та кількісними методами. Порядок можна визнати повним, якщо він охоплює три аспекти впорядкованості, за якими визначені: межі системи, тобто встановлено, які елементи вона включає; змінні, які характеризують елементи, що утворюють систему; характер дії кожного елементу і системи їх взаємодії.

Закон єдності аналізу-синтезу визначає те, що процеси роз'єднання, розподілу, спеціалізації, диференціації та інші необхідно доповнювати протилежними процесами: з'єднання, універсалізації, кооперування, інтеграції тощо. Використання цього закону передбачає вибір ознак або підстав спочатку для розподілу (класифікації), а потім для з'єднання (групування) у нові класи. Закон ставить вимогу розподілу діючих систем на підсистеми (елементи) з метою наступного перегрупування (трансформації) у нові системи

для забезпечення їх ефективного функціонування. У загальному розумінні аналіз є розкладенням цілого на елементи з наступним встановленням взаємозв'язків між ними з метою підвищення якості прогнозування, оптимізації, обґрунтування, планування і оперативного управління реалізацією управлінського рішення з розвитку об'єкта. Синтез є процесом об'єднання в єдине ціле частин, властивостей, відносин, виділених за допомогою аналізу. Якщо аналіз зосереджений на структурі та показує як працюють частини цілого, то синтез акцентує увагу на функціях і показує, чому ці частини діють власне так. Отже, аналіз дає знання, а синтез – розуміння. Перший дає змогу описати, а другий – пояснити. Завдання синтезу – спроєктувати, побудувати таку структуру системи, за якої найкращим чином будуть реалізовані задані нею функції.

Закон самозбереження свідчить, що будь-яка організаційна система прагне зберегти себе як цілісне утворення, а це означає – економніше витрачати свій ресурс. Важливою умовою збереження системи є забезпечення її рівноважного функціонування. Рівновага неживих систем пов'язана з досягненням максимального рівня ентропії. Ключовими поняттями для розкриття змісту закону самозбереження є життя, виживання, рівновага, стійкість. Функціонуюча організація може прагнути до досягнення рівноваги, наприклад, у: стабільності кадрів, підтримці рівня запасів, фінансів тощо. З розвитком організації пов'язана проблема динамічної рівноваги, тобто рівноваги зі зміною структури під впливом зовнішніх або внутрішніх факторів. Важливим аспектом рівноваги, пов'язаним із виживанням, є сталість функціонування системи. Сталість може бути відносно структури системи або до функцій, що визначають її функціонування. Розрізняють також сталість першого роду, коли система може повернутися у вихідне положення після виходу з рівноваги, та сталість другого роду, коли система виходить із стану рівноваги для переходу на нову траєкторію (виток) розвитку.

Закони організації діють не ізольовано, а у взаємозв'язку один з одним, утворюючи систему. В цій системі законів можна виділити їх координаційну (по горизонталі) і субординаційну (по вертикалі) взаємодію. У першому випадку закони ніби мають власні сфери дії, не заміняючи, а доповнюючи один одного. Наприклад, таке взаємне доповнення очевидно простежується між законом найменших і

законом пропорційності. Завдяки дії останнього можна через встановлення раціональних пропорцій «підтягнути» слабі ланки системи до тих, які «пішли» вперед у своєму розвитку.

Загалом, практичним результатом виконання організаційної функції вважається:

– затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;

– регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав та обов'язків органів управління й посадових осіб;

– затвердження положень, інструкцій;

– підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах.

Кінцевий результат процесу організовування – це встановлення ефективної взаємодії між усіма видами ресурсів організації.

Поняття організаційної структури управління та особливості еволюції

Останні дослідження в теорії і практиці менеджменту підтверджують, що структура організації має забезпечити реалізацію її стратегії. Оскільки стратегічні цілі мають схильність до змін, то і, як наслідок, структура організації має також видозмінюватися.

Під поняттям «структура» (від латин. structura – побудова, розміщення) розуміють внутрішню будову чогось, певний взаємозв'язок складових цілого. Більш точно – це внутрішній устрій роботи системи, тобто сукупність елементів системи та сталих зв'язків між ними.

В кожній організації присутні декілька видів різних структур. До основних видів структур в організації відносяться:

– структура цільова – включає цілі компанії згідно концепції управління за цілями, наприклад, дерево цілей;

– структура фінансова – включає центри витрат, прибутків, доходів, інвестицій та бюджети компанії;

– структура корпоративна (юридична) – включає права власників та відносини з державою, законодавством;

– структура інформаційна – включає інформаційні потоки;

– структура виробнича – включає матеріальні потоки – основне і допоміжне виробництва, логістику тощо;

– структура штатна – штатний розпис персоналу;

– організаційна структура – включає підрозділи організації (департаменти, відділи, сектори, цехи тощо).

Організаційна структура (від франц. organisation – придавати стрункий вид; лат. structura – взаєморозташування та зв'язок складових частин, будова) – це поділ економічного об'єкта, підприємств, компаній, установ на підрозділи, відділення, відділи, цехи, лабораторії, ділянки, групи з метою впорядкування управління, налагодження взаємодії ланок, установлення підпорядкованості й співпідпорядкованості, відповідальності.

Організаційна структура – це цільна система взаємозалежних структурних, культурних, просторових і технологічних компонентів, яка надає внутрішньому потоку подій певне спрямування, образ і порядок. Організаційна структура забезпечує функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого. Завдяки організаційній структурі менеджер одержує потрібну інформацію для ухвалення управлінських рішень та доводить свої розпорядження до відповідних підрозділів підприємства. Організаційну структуру підприємства можна представити у вигляді схеми, на якій відображаються всі її підрозділи із вказівкою ієрархічних зв'язків між ними. Організаційна структура дає загальне представлення про місце розташування кожної людини в діяльності підприємства і особливості його підпорядкованості.

Організаційна структура є найбільш стійкою та консервативною характеристикою системи, що залишається незмінною тривалий час при зміні самої системи. Хоча, як показує практика господарювання, в дійсності організаційна структура підприємства не є чимось застиглим і незмінним. На організаційну структуру підприємства впливають зміни, вона адаптується й удосконалюється відповідно до мінливих умов зовнішнього середовища.

Доцільно звернути увагу на підхід класиків наукової думки М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі щодо визначення поняття «найкраща організаційна структура управління підприємством». Вчені наголошують, що найкращою організаційною структурою управління є та, що допомагає підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників і, таким чином,

задовольняти потреби клієнтів та досягати своїх цілей із високою ефективністю.

Отже, організаційна структура – один із основних елементів управління організації. Вона характеризується розподілом цілей і завдань управління між структурними підрозділами й окремими працівниками організації.

Організаційна структура управління відображає внутрішню будову керуючої системи. Система управління створює внутрішню структуру, матеріальну основу процесу управління. Під керівною системою організації прийнято розуміти сукупність усіх елементів, які беруть участь у розробці, прийнятті та організації виконання управлінського рішення, тобто виконують функції управлінської діяльності. Організаційна структура управління в основному обумовлює загальну будову організації.

Наявність організаційної структури управління та її розвиток є основою всієї організації. Поза її межами виключається можливість реалізації функцій управління.

У рамках структури управління відбувається управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, а отже, права і відповідальність за їх виконання. Тому структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення поставленої мети.

Також, структура управління – це впорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Елементами управлінської структури є окремі працівники, служби та інші ланки апарату управління, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, які прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки мають характер погодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, вони виникають за наявності декількох рівнів управління. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, які повністю

відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. Функціональні зв'язки відображають більш складну організаційну структуру управління та відповідають рухові інформації під час реалізації управлінських рішень та функцій управління у цих структурах.

Таким чином, структура управління включає всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій з їх виконання. Зв'язок структури управління з ключовими поняттями управління – його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми та їх повноваженнями – свідчить про її величезний вплив на всі аспекти+ управління. Тому керівники всіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і засобам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур, вивченню тенденцій в їх побудові та оцінці їхньої відповідності меті й завданням.

Вдало створена структура системи управління значною мірою визначає її ефективність, оскільки забезпечує стійкість зв'язків між безліччю компонентів об'єкта управління і забезпечує цілісність системи. Вона пов'язує окремі елементи системи в єдине ціле, впливає на форми й організацію планування, оперативного управління, способи організації робіт і їх координацію, дає можливість виміряти й порівняти результати діяльності кожної ланки системи. Структура впливає і на технологію управління, ставить завдання оптимального розподілу інформації, використання управлінської техніки при підборі й розстановці кадрів.

Чим досконалішою є організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва (надання послуг). Для цього організаційна структура повинна відповідати певним вимогам, тобто бути:

– адаптивною (здатною пристосуватися до змін зовнішнього середовища);

– гнучкою, динамічною (здатною миттєво реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);

– адекватною (відповідною параметрам керованої системи);

– спеціалізованою (функціонально замкненою у структурних підрозділах з обмеженням та конкретизацією сфери діяльності кожної керівної ланки);

– оптимальною (з дотриманням раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

– оперативною (здатною запобігти невідворотним змінам керованої системи за час прийняття рішення);

– надійною (здатною гарантувати достовірність передачі інформації);

– економічною (з відповідністю адміністративних витрат вимогам підприємства);

– простою (легкою для розуміння персоналу та пристосування до обраної форми управління й участі у досягненні мети організації).

Багатогранність структур управління передбачає безліч принципів їх формування. Передусім структура має відображати мету і завдання організації, а також функціональний розподіл праці й обсяг повноважень працівників управління, які визначаються політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями та розширюються, як правило, у напрямі вищих рівнів управління. При цьому повноваження керівника будь-якого рівня обмежуються не тільки внутрішніми факторами, але й факторами зовнішнього середовища, рівнем культури та ціннісними орієнтаціями суспільства, прийнятими в ньому традиціями і нормами. Іншими словами, структура управління повинна відповідати соціально-культурному середовищу, і треба враховувати умови, в яких вона буде функціонувати. Практично це означає, що сліпе копіювання структур управління, які діють успішно в інших організаціях, неефективне, якщо умови відрізняються.

У теорії і практиці управління підприємством організаційні структури розвивалися еволюційним шляхом – від найпростіших до надскладних. При цьому кожен із наступних типів не заперечував переваг попереднього, а навпаки, максимально можливо розвиваючи їх, піднімав на якісно новий рівень. Можна виділити такі періоди еволюції організаційних структур управління підприємством (табл. 3.8).

Вперше питання про формування структури управління підприємством було поставлене представниками школи наукового управління і, згодом, чіткіше, – адміністративної школи (А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвик, М. Вебер). Шість з чотирнадцяти знаменитих принципів управління А. Файоля пов'язані з побудовою структури

організації (централізація, розподіл повноважень, ієрархія та ін.). У роботах того часу створений функціональний підхід до проєктування організації. Представники цього напряму розробили критерії раціональної структури підприємств, виділили вимоги до підбору, оцінки і розподілу кадрів по підрозділах, визначили оптимальне співвідношення людського і технічного елементів в організації.

Таблиця 3.8. Періоди еволюції організаційних структур управління підприємством

Період	Характеристики ринку	Домінуюча економічна парадигма	Ключові компетенції підприємства	Напрям зміни організаційних структур
1	2	3	4	5
Доіндустріальна епоха	1. Обмеженість правових форм підприємств. 2. Повільність морального старіння капіталу. 3. Конкуренція розуміється як придушення або поглинання суперника	Класична й неокласична теорії – аналіз виробничої функції, витрат виробництва	Поділ праці, управління виробничими витратами	Жорстка ієрархія, централізовані, мехністичні структури
Індустріальна епоха (початок XX ст.)	1. Перевага екстенсивних чинників розвитку фірм, масовість виробництва. 2. Орієнтація на технічні інновації. 3. Пасивність покупців. 4. Чітко розмежовані галузі	Кейнсіанство Монетаризм Прикладні теорії (менеджмент, маркетинг)	Масштаб виробництва, стандартизація і спеціалізація	Децентралізовані й м'які дивізіональні й адаптивні структури

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5
Післяіндустріальна епоха (кінець XX ст.)	1. Розмаїтість форм власності на ресурси підвищує їх доступність. 2. Інформаційний уклад економіки. 3. Еволюція поведінки споживача. 4. Жорстка конкуренція, насиченість і глобалізація ринку. 5. Складність й нестабільність середовища	Інституціоналізм – концепція трансакційних витрат, питання еволюції економічних об'єктів	Створення цінності товару або послуги	Гнучкі й плоскі структури, різноманітність форм інтеграції й дезінтеграції фірм

Починаючи з кінця 1920-х рр., принципи функціональної організації доповнювалися соціально-психологічними елементами, дослідження яких розпочав Е. Мэйо, а згодом продовжили М. Фоллет, М. Вебер, Д. МакГрегор і інші. В цілому, поєднання описаних функціональних і соціально-психологічних принципів дозволяло забезпечити ефективне управління промисловими підприємствами того часу.

З 50-х рр. XX століття отримали розвиток кількісні дослідження в теорії організації, що було пов'язано з розвитком математики, кібернетики, статистики, а надалі – і комп'ютерних мереж. Спочатку вплив кількісного підходу в теорії організації був значно меншим.

Основні напрями в розвитку цього підходу – побудова математичних моделей щодо завдань управління (управління запасами, розподіл ресурсів та ін.), що зустрічаються, і дослідження операцій (що надалі оформилося в теорію прийняття рішень). Проте і сьогодні багато авторів сходяться на думці, що можливості моделювання організаційних моделей досить обмежені, оскільки ці

моделі багато в чому спираються на соціологію і психологію.

Однією з найважливіших концепцій того часу стала теорія інформації Н. Вінера і К. Шенона, що розглядала організацію як інформаційну систему. Підрозділи фірми є суб'єктами, які приймають, обробляють і передають інформацію. Проєктування структури цієї системи припускає оптимізацію інформаційних зв'язків.

Системний підхід (1970-і рр.) міцно увійшов до наукового вжитку і став визначальним для розвитку науки XX століття. Відповідно до нього були сформульовані основні принципи проєктування структур управління, які сьогодні являються загальновизнаними: первинність функції по відношенню до структури; принцип ієрархії; побудова структури управління як структури прямих і зворотних інформаційних зв'язків; відповідність завдань і підрозділів в структурі управління; автономія підрозділів.

У рамках концепції управління за цілями, вперше введеною П. Друкером в 1954 р. в книзі «The Practice of Management», організація розглядається як цілеспрямована система. Організаційне проєктування здійснюється на основі побудови дерева цілей. Однорідні цілі групуються і передаються в сферу відповідальності одного підрозділу.

Таким чином, на відміну від ранніх концепцій, що пропонують функціональну структуру як єдиний «оптимальний» тип організаційної структури управління, ця концепція пропонує методику проєктування різних типів організаційних структур управління на основі декомпозиції цілей організації.

У 60-70-і рр. XX століття отримав розвиток ситуаційний підхід в теорії організації. Початок формування цього підходу пов'язують з дослідженнями Джоан Вудворт, яка аналізувала залежність між технологією та організаційним проєктуванням і виявила, що зі збільшенням технологічної складності структура ускладнюється, зростає число рівнів управління.

Засновниками ситуаційного підходу також часто називають американських науковців П. Лоуренса і Дж. Лорша, які проводили дослідження, метою яких було проаналізувати взаємозв'язок між невизначеністю середовища, в якому діє організація, і її внутрішньою структурою. Учені дійшли висновку, що від характеристик

зовнішнього середовища (ринкових, виробничих, інформаційних, наукових та ін.) залежать такі компоненти внутрішнього устрою організації як цілі, структура, технології і персонал. Аналізуючи підприємства, дослідники сконцентрували увагу на трьох основних підсистемах– виробництво, маркетинг і дослідження. Їх дослідження підтвердили, що стабільному середовищу відповідають жорсткіші і формальніші організаційні структури, ніж мінливому.

У роботах Дж. Томпсона і Дж. Гелбрейта обґрунтовувалася необхідність зміни структури організації залежно від конкретного стану основних ситуаційних змінних, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Чандлер показав, що стратегія, вибрана організацією, визначала її довготривалі цілі, спосіб дій в конкретних ситуаціях і розподіл ресурсів. Він сформулював принцип, згідно з яким проєктування організації повинне відповідати стратегії, обраній фірмою. Добре відоме твердження А. Чандлера про те, що «стратегія визначає структуру». Тобто від того, якою є стратегія організацій, залежить те, яка структура найбільшою мірою сприятиме її реалізації.

Іншої думки дотримується гуру сучасного менеджменту І. Адізес. Адізес стверджує, що структура первинна по відношенню до стратегії. На його думку, структура визначає поведінку людей, а поведінка визначає стратегію, тому щоб реалізувати якісь зміни в поведінці, вимагається спочатку змінити структуру.

Водночас, це протиріччя не так важливо, якщо згадати про те, що сучасні організації надзвичайно динамічні і постійно знаходяться в розвитку. Фактично, процес змін структури відбувається безперервно, як і процес уточнення стратегії. Ця точка зору не є новою, ще Дж. Гелбрейт, який визначив елементи сучасного організаційного проєктування, детально описав вплив стратегії на структуру організації і вплив структури на стратегію організації.

Наступна віха в розвитку підходів до організаційного проєктування – формування еволюційної концепції управління. Прийнято вважати, що початок еволюційної концепції був закладений А. Чандлером, коли у 1962 р. побачила світ його книга «Стратегія і структура». Подальший розвиток теорії продовжили І. Ансофф, Р. Нельсон. Розвиток організацій схожий з розвитком біологічного виду: організації еволюціонують, сильніші виживають, слабші гинуть. Можливості суспільства залежать від розвитку нових

форм організацій. Якщо організаційних форм багато, то серед них з'являються лідери, які найбільшою мірою пристосувалися до умов, що склалися.

У рамках еволюційної концепції була проведена типізація структур управління фірмами і побудована модель їх еволюції, пов'язаної з ускладненням умов господарської діяльності.

Традиційно першими з описаних в наукових роботах структур були функціональні структури управління. Жорстка ієрархічна структура, розподілені функції, чітко визначена відповідальність – протягом майже півстоліття ці принципи вважалися єдино правильними. У міру розвитку економіки структури ускладнювалися. Коли корпорації стали виходити на нові ринки, революційного стала поява дивізіонів, що автоматично означало меншу централізацію.

З ускладненням бізнес-середовища і зростанням невизначеності знадобився перехід до принципово нових видів структур, які могли б швидко мінятися, реагуючи на зміни ринку. На зміну традиційним прийшли органічні адаптивні форми організації, не забюрократизовані та зі здатністю до саморозвитку, адаптації. Тому, починаючи з 1980-х рр., посилюється тенденція до створення тимчасових органів управління, а також централізації найважливіших функцій на вищому рівні управління організаціями, що проявилося у формуванні органічних адаптивних типів організаційних структур, передусім таких, як проєктна і матрична.

Наступним кроком була поява і теоретичне обґрунтування мережевих структур. Подальший розвиток організаційних структур управління пов'язаний, в першу чергу, з розвитком інформаційних технологій. Розподілені в просторі учасники мережевої організації дістають можливість взаємодіяти і координувати свою діяльність за допомогою інтернет-технологій. Таким чином, мережеві структури при використанні інформаційних і комунікаційних технологій створили основу для формування віртуальних організацій. Отже, еволюція організаційних структур управління передбачає поступовий перехід від ієрархічних бюрократичних структур до матричних і проєктних, а в останні десятиліття – до децентралізованих мереж.

Доцільно виділити наступні етапи та підетапи еволюції розвитку організаційних структур:

1) ієрархічний (фокус уваги – влада):

– на основі лінійного принципу побудови;

– на основі функціонального принципу побудови;

– на основі комбінації лінійного та функціонального принципів побудови;

– на основі принципу розподілу стратегічних та оперативних функцій між управляючою компанією та дивізіонами відповідно;

2) адаптивний (фокус уваги – час):

– на основі проєктного принципу побудови;

– на основі комбінації функціонального та проєктного принципів побудови;

3) сітьовий (фокус уваги – простір):

– на основі принципів юридичної самостійності, взаємної домовленості та солідарної відповідальності за загальний результат.

Вертикальний тип організаційної структури управління підприємством є найдавнішим та найбільш дослідженим. Він є орієнтованим, насамперед, на внутрішні ієрархічні процеси. Його можна назвати ієрархічним, бюрократичним.

Вертикальний тип організаційних структур управління підприємством досі превалює на багатьох українських підприємствах. Його побудовано відповідно до принципів управління, сформульованих ще на початку XX ст. М. Вебером та А. Файолем. До вертикального типу відносять: лінійну, лінійно-штабну, лінійно-функціональну та дивізіональному організаційні структури управління підприємством.

Наступним витком в еволюції організаційних структур управління підприємством стала поява горизонтального типу. Його називають органічним та адаптивним до змін у зовнішньому середовищі. Органічні чи адаптивні структури управління стали активно розвиватися приблизно у другій половині XX ст., в кінці 70-х рр. XX ст. Передумовою стало створення міжнародного ринку продукції (товарів робіт, послуг), яке різко загострило конкуренцію серед підприємств та вимагало від них високої ефективності діяльності, якості роботи та швидкої реакції на зміни ринку. З іншого боку, стала очевидною неспроможність організаційних структур ієрархічного типу цим умовам відповідати.

Основоположним принципом побудови горизонтального типу організаційних структур є не вдосконалення діяльності окремих

підрозділів, а поліпшення їх взаємодії в цілях реалізації певного проєкту або ефективного вирішення певної проблеми, для яких критичним є часовий ресурс у прив'язці до запитів клієнта.

Однією з найскладніших структур адаптивного типу є матрична структура, яка виникла як реакція на необхідність проведення швидких технологічних змін при максимально ефективному використанні висококваліфікованої робочої сили.

Різновидом горизонтального типу є проєктні структури, в яких менеджер проєкту наділяється всіма необхідними повноваженнями для постановки завдань за пріоритетами, використання ресурсів та управління роботою осіб, які працюють у проєкті.

Мережевий тип організаційних структур є надгнучким щодо запитів зовнішнього середовища. Він з'явився у практичній діяльності підприємств наприкінці 90-х рр. XX ст. і тому є найменш дослідженим у контексті наукового досвіду. Мережевий тип організаційної структури управління підприємством – це сукупність самостійних або спеціалізованих структурних одиниць підприємства, які пов'язані між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того, щоб утримувати всередині підприємства всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (товарів, робіт, послуг), мережеві організаційні структури використовують активи кількох підприємств, які розташовані в різних точках ланцюга створення споживчої цінності. Розрізняють стабільні, динамічні та внутрішні види мережевих організаційних структур управління підприємством.

Отже, аналіз історичних аспектів розвитку організаційних структур показав, що формування управлінських підрозділів перебуває під істотним впливом зовнішнього і внутрішнього середовищ організації. Це є головною причиною неможливості застосування єдиної моделі організаційної структури управління для усіх організацій.

Типологія організаційних структур управління

Організаційна структура управління підприємством формується на виконання вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності, економічної ефективності, доцільності та раціональної кооперації. У виробничій системі організаційна структура є синтезом виробничої структури та

структури управління. Організаційні структури підприємства можна класифікувати за різними ознаками (табл. 3.9).

Таблиця 3.9. Класифікація організаційних структур підприємства

<table>
<tr><td>Організаційні структури</td><td colspan="4">Формальні</td><td colspan="4">Неформальні</td></tr>
<tr><td>За часовими умовами існування</td><td colspan="4">Постійні</td><td colspan="4">Постійні</td></tr>
<tr><td>За ступенем гнучкості й адаптивності</td><td colspan="4">Механістичні (бюрократичні)</td><td colspan="4">Адаптивні</td></tr>
<tr><td>За рівнем та глибиною прийняття рішень</td><td colspan="4">Одновимірні</td><td colspan="4">Багатовимірні</td></tr>
<tr><td>За горизонтальними взаємодіями</td><td>Лінійні</td><td>Функціональні</td><td>Штабні</td><td>Дивізіональні</td><td>Процесні</td><td>Проєктні</td><td>Матричні</td><td>Мережеві</td></tr>
<tr><td>За вертикальними взаємодіями</td><td colspan="2">Ієрархічні (високі)</td><td colspan="2">Централізовані</td><td colspan="2">Децентралізовані</td><td colspan="2">Горизонтальні (плоскі)</td></tr>
<tr><td>За мірою охоплення</td><td colspan="4">Корпоративні</td><td colspan="4">Індивідуалістичні</td></tr>
<tr><td>За технологією роботи</td><td colspan="4">Реальні</td><td colspan="4">Віртуальні</td></tr>
</table>

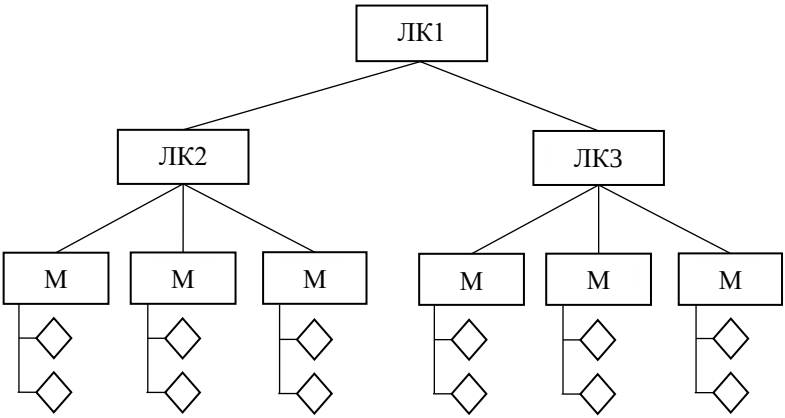
Як бачимо з табл. 3.9 класифікація організаційних структур є багатогранною. Розглянемо найбільш поширені організаційні структури.

Спочатку охарактеризуємо бюрократичні структури. Бюрократичні організаційні структури (їх ще називають ієрархічні, формальні, механістичні, класичні, жорсткі, традиційні) характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил і процедур, які використовуються, централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.

Першим різновидом даної групи структур є лінійна організаційна структура управління. Лінійна організаційна структура представляє собою найпростішу дворівневу структуру, яка формується на невеликому підприємстві, призначена для відокремлення управління

від безпосереднього виконання роботи та концентрує весь комплекс функцій управління в одній ланці управління (рис. 3.8).

Сутність лінійного управління полягає в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник (орган), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику (органу). В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, оминаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдиноначальності керівництва). Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не надають. Така схема підпорядкування і звітності є основою лінійного управління. При цьому ланки лінійного управління в цілому відповідають ланкам виробництва, між якими встановлюються прості та чіткі взаємозв'язки.



ЛК1, ЛК2, ЛК3 – керівники рівнів ієрархії;
М – менеджери низової ланки;
◇ – виконавці.

Рис. 3.8. Лінійна організаційна структура управління

У практиці управління лінійна організаційна структура використовується рідко, як правило, малими та середніми фірмами, які здійснюють нескладне виробництво при відсутності широких зв'язків кооперації.

Переваги та недоліки застосування лінійної організаційної структури подано в табл. 3.10.

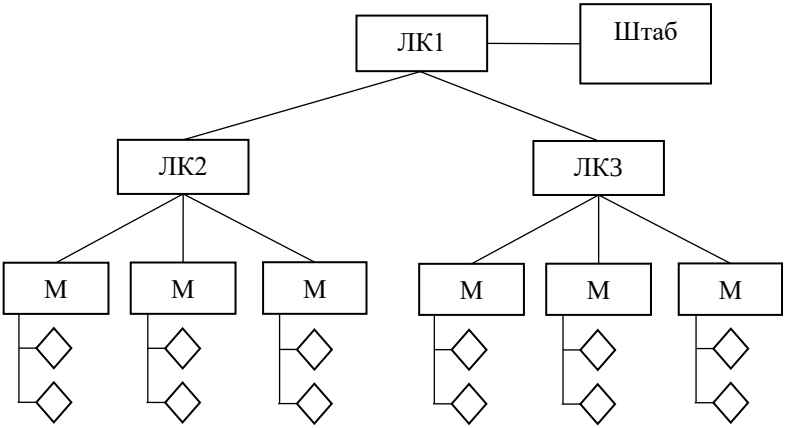
Таблиця 3.10. Переваги та недоліки лінійної організаційної структури

Переваги	Недоліки
Чітка система взаємних зв'язків функцій та підрозділів	Відсутність підрозділу, який займається стратегічним плануванням та спеціалістів з окремих функцій управління
Чітка система підпорядкованості – один керівник концентрує у своїх руках управління всіма ресурсами	Перевантаження керівників вищого рівня та високі вимоги до їхніх знань, освіти, досвіду та кваліфікації
Чітко виражена відповідальність	Час керівників витрачається на операційні завдання
Швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищого керівництва	Критерії ефективності підрозділів не пов'язані з результатами роботи підприємства
Простота організаційних форм і чіткість взаємозв'язків	Тенденції до зволікання та перекладання відповідальності
Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати свого підрозділу	Мала гнучкість організації та невідповідність вимогам ринку

Лінійно-штабна організаційна структура – різновид лінійної оргструктури, у якій для розвантаження вищого керівництва створюють спеціальні підрозділи (штаби), що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій і об'єднують фахівців із різних видів діяльності (рис. 3.9).

Завдання штабів: одержання і аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище, поточне інформування і консультування керівництва, пошук найраціональніших варіантів вирішення завдань, підготовлення проєктів рішень, здійснення контролю. Вони не мають

права прийняття рішень, а лише забезпечують більш кваліфіковане виконання лінійним керівником своїх обов'язків.



ЛК1, ЛК2, ЛК3 – керівники рівнів ієрархії;
М – менеджери низової ланки;
◇ – виконавці.

Рис. 3.9. Лінійно-штабна організаційна структура управління

Основні переваги та недоліки застосування лінійно-штабної організаційної структури подано в табл. 3.11.

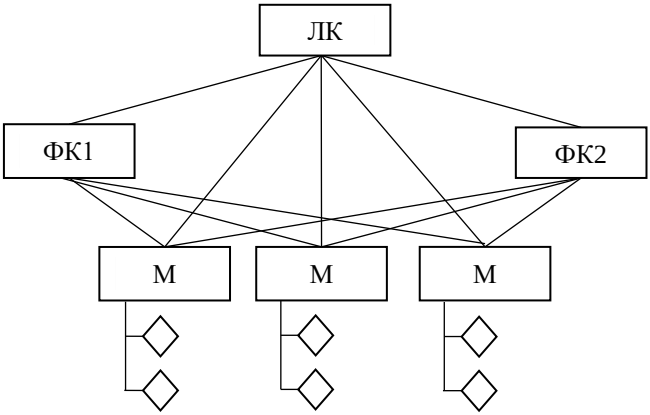
Таблиця 3.11. Переваги та недоліки лінійно-штабної організаційної структури

Переваги	Недоліки
Вивільнення часу у лінійного керівництва за рахунок зникнення потреби виконувати деякі функції	Обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів
Підвищення якості управлінських рішень	Відсутність розподілу відповідальності за наслідки реалізації управлінських рішень
Чіткість і простота взаємодії	Посилення централізації організації
Надійний контроль та дисципліна	Мала гнучкість організації
Оперативність прийняття та виконання управлінських рішень	Високі вимоги щодо знань, досвіду та кваліфікації керівника вищої ланки

Для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожен з яких має свої чітко визначені, конкретні завдання й обов'язки. Отже, в умовах даної структури кожен орган управління, а також кожен виконавець спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Створюється апарат фахівців, що відповідають лише за визначену ділянку роботи.

В основі функціональної структури управління лежить принцип повного розпорядництва: виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції обов'язкове для підрозділів.

Функціональна організація існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Подвійне підпорядкування має за мету інтегрувати функції на кожному рівні управління та спеціалізувати їх по окремих ланках (рис. 3.10).



ЛК – лінійний керівник вищої ланки;

ФК1 та ФК2 – функціональні керівники середньої ланки;

М – менеджери низової ланки.

◇ – виконавці.

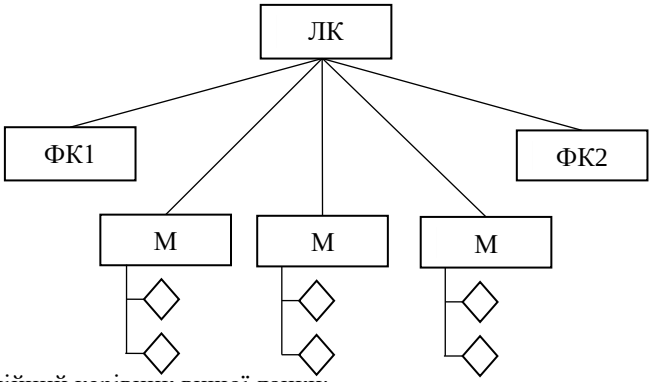
Рис. 3.10. Функціональна організаційна структура управління

Переваги та недоліки функціональної структури управління узагальнено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12. Переваги та недоліки функціональної організаційної структури

Переваги	Недоліки
Високий рівень спеціалізації професійної діяльності, висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій	Важко підтримувати взаємозв'язки різних служб
Розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві	Тривала процедура прийняття рішень
Можливість зростання та розвитку	Зацікавленість у вирішенні окремих функціональних завдань всупереч цілям організації
Легко реагує на потреби практики створення нових функціональних служб	Зниження відповідальності за виконання завдань через відсутність єдиноначальності

Лінійно-функціональна (комбінована, змішана) організаційна структура складається з лінійних підрозділів, які виконують в організації основну роботу, та обслуговуючих спеціалізованих функціональних підрозділів (рис. 3.11).



ЛК – лінійний керівник вищої ланки;
ФК1 та ФК2 – функціональні керівники середньої ланки;
М – менеджери низової ланки.
◇ – виконавці.

Рис. 3.11. Лінійно-функціональна організаційна структура управління

У такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи здійснюють інформування та консультування лінійного керівництва при підготовці різних рішень, заходів, планів для прийняття управлінських рішень. Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) безпосередньо.

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління підприємством. При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління дільницею його роль незначна, то в масштабах управління підприємством роль функціональних органів зростає. Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури згруповані в табл. 3.13.

Таблиця 3.13. Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги	Недоліки
1	2
Швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищими керівниками нижчим ланкам управління	Дублювання управлінських функцій
Раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків	Не завжди є гнучкими при вирішенні нових, нестандартних управлінських рішень
Стабільність повноважень та відповідальності персоналу	Розпорошення відповідальності
Єдність та чіткість розпорядництва	Внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних
Оперативне прийняття рішень	Протиріччя між лінійними та функціональними керівниками
Персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності	Протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів

Продовження табл. 3.13

1	2
Професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб	Спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям

Дивізіональна структура заснована на формуванні автономних виробничо-господарських підрозділів (дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності та з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку (рис. 3.12).

Рис. 3.12. Дивізіональна організаційна структура управління

Дивізіональний підхід забезпечує більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Існують чотири типи дивізіональних структур: продуктова, орієнтована на споживача, територіальна (регіональна) та змішана.

Основний принцип побудови дивізіональної структури полягає у відділенні стратегічних цілей від вирішення оперативних завдань. У дивізіональній структурі цей принцип втілено в делегування значної кількості повноважень топ-менеджерам, які очолюють окремі напрями, залишаючи за керівництвом підприємства основні стратегічні функції: НДКР, стратегічне планування, інвестиційну політику, управління фінансами.

При дивізіонально-продуктовій структурі повноваження з управління виробництвом і збутом продукції передаються одному керівнику, який є відповідальним за конкретний вид продукції.

Керівники функціональних служб (виробничої, постачальницької, технічної, бухгалтерської, маркетингової) повинні звітувати перед керівником продукту. Трансформовані підприємства з дивізіонально-продуктовою структурою здатні швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології і споживчого попиту. Діяльність з виробництва конкретного виду продукції знаходиться під керівництвом однієї людини, поліпшується координація робіт.

Якщо говорити про інші різновиди дивізіональних структур, то логіка їх функціонування є подібною до продуктової. Різниця лише в тому, що при регіональній продуктовій структурі керівник певного регіону відповідає за діяльність організації у своєму регіоні. При ринковій дивізіональній структурі керівник зорієнтований на роботу на власному ринку або працює з визначеною групою споживачів.

Переваги та недоліки застосування дивізіональної структури подано в табл. 3.14.

Адаптивні організаційні структури (органічні, гнучкі) характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності.

Таблиця 3.14. Переваги та недоліки дивізіональної структури

Переваги	Недоліки
Дозволяє компанії приділяти конкретному продукту, споживачеві чи географічному регіону стільки ж уваги, скільки приділяє невеличка спеціалізована компанія, в результаті чого є можливість швидше реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, адаптуватися до мінливих умов	Призводять до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління, потреби формування проміжних рівнів менеджменту для координації роботи відділень, групи і т.п.
Орієнтує на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства (виробництво конкретних видів продукції, задоволення потреб певного споживача, насичення товарами конкретного регіонального ринку)	Можливість виникнення конфліктів між підрозділами, зокрема, щодо розподілу ключових ресурсів
Зменшення складності управління, з якою стикаються керівники вищої ланки	Протиставлення цілей відділень загальним цілям розвитку компанії
Відділення оперативного управління від стратегічного, у результаті чого вище керівництво компанії концентрується на стратегічному плануванні та управлінні	Невисока координація діяльності відділень (дивізіонів), штабні служби роз'єднані, горизонтальні зв'язки ослаблені
Перенесення відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів	Неефективне використання ресурсів, неможливість їх використовувати повною мірою у зв'язку з закріпленням ресурсів за конкретними підрозділами
Поліпшення комунікацій	Збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок дублювання одних і тих самих функцій у підрозділах і відповідного збільшення чисельності персоналу
Розвиток широти мислення, гнучкості сприйняття і заповзятливості керівників відділень (дивізіонів)	Утруднення здійснення контролю згори донизу; багаторівнева ієрархія

Крім того, адаптивні організаційні структури, як правило, характеризуються такими ознаками:

– здатністю порівняно легко змінювати свою форму;

– орієнтацією на прискорену реалізацію складних проєктів та комплексних програм;

– обмеженою дією в часі;

– створенням тимчасових органів управління.

Розглянемо найбільш відомі типи адаптивних організаційних структур управління, їх особливості, переваги та недоліки.

Проєктні структури – це структури управління комплексними видами діяльності, які через їх вирішальне значення вимагають забезпечення безупинного координувального та інтегрувального впливу при жорстких обмеженнях у витратах, термінах і якості робіт.

Традиційно, керівник підрозділу у будь-якому великому підприємстві в межах організаційної структури ієрархічного типу має безліч різних обов'язків і несе відповідальність за різні аспекти декількох програм, проєктів, видів продукції та послуг. У цих умовах навіть відповідальний керівник на деякі види діяльності буде звертати більше уваги, а на інші – менше. Через те, що неможливо врахувати всі особливості, усі деталі проєктів, це може призвести до серйозних наслідків. Тому для того, щоб управляти насамперед великомасштабними проєктами, використовуються спеціальні проєктні структури управління.

Проєктні структури на підприємствах, як правило, застосовуються тоді, коли виникає необхідність розробити і здійснити організаційний проєкт комплексного характеру, що охоплює, з одного боку, вирішення широкого кола спеціалізованих технічних, економічних, соціальних і інших питань і, з іншого боку, діяльність різних функціональних та лінійних підрозділів. До організаційних проєктів можна віднести будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі, наприклад, реконструкцію виробництва, розроблення й освоєння нових видів продукції і технологічних процесів, будівництво об'єктів тощо. Проєктна структура управління – це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретного комплексного завдання (розроблення проєкту і його реалізації). Зміст проєктної структури управління полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших

співробітників різних професій для здійснення складного проєкту у встановлений термін із заданим рівнем якості й у рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Тому, проєктна структура, зазвичай, носить тимчасовий характер і є доповненням до вже сформованої і функціонуючої структури певної організації.

Переваги та недоліки застосування проєктної структури наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15. Переваги та недоліки проєктної структури

Переваги	Недоліки
Дозволяє розширити бізнес-діяльність	Складність взаємодії між проєктами
Високий ступінь гнучкості та швидкості реагування на запити ринку	Значні вимоги до кваліфікації персоналу
Ефективне використання персоналу з огляду на його професійність	Значна ризикованість
Можливість залучення найкращих ресурсів, у першу чергу, людських	Нестабільність у роботі з персоналом у контексті його завантаженості
Високий ступінь спеціалізації та фокусування	Проєктна діяльність вимагає значних інвестиційних ресурсів

Матричний тип організаційної структури – сучасний ефективний тип організаційної структури управління, який створюється шляхом суміщення структур двох типів: лінійної та програмно-цільової.

Відповідно до лінійної структури (по вертикалі) будується управління окремими сферами діяльності: науково-дослідною, виробничою, збутовою, постачальницькою. Відповідно до програмно-цільової структури (по горизонталі) організовується управління програмами (проєктами, темами).

Матричний тип структури використовується підприємствами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто компаніями, яким необхідно мати високу маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

При матричній структурі управління в процесі визначення горизонтальних зв’язків необхідні:

– призначення керівника програми (проєкту), його заступників в окремих підсистемах відповідно до структури програми;

– призначення відповідальних виконавців в кожному спеціалізованому підрозділі;

– організація спеціальної служби управління програмою.

Для забезпечення діяльності в межах матричної структури необхідно провести зміни в організаційній структурі: створити в основній компанії спеціальні цільові підрозділи, які б об'єднували провідних спеціалістів для спільної розробки основних ідей програми.

При матричній структурі управління керівник програми (проєкту) працює з безпосередньо не підпорядкованими йому спеціалістами, які залежать від лінійних керівників. Він в основному визначає, що і коли повинно бути зроблене в межах конкретної програми. Лінійні керівники вирішують, хто і як буде виконувати ту чи іншу роботу (рис. 3.13).

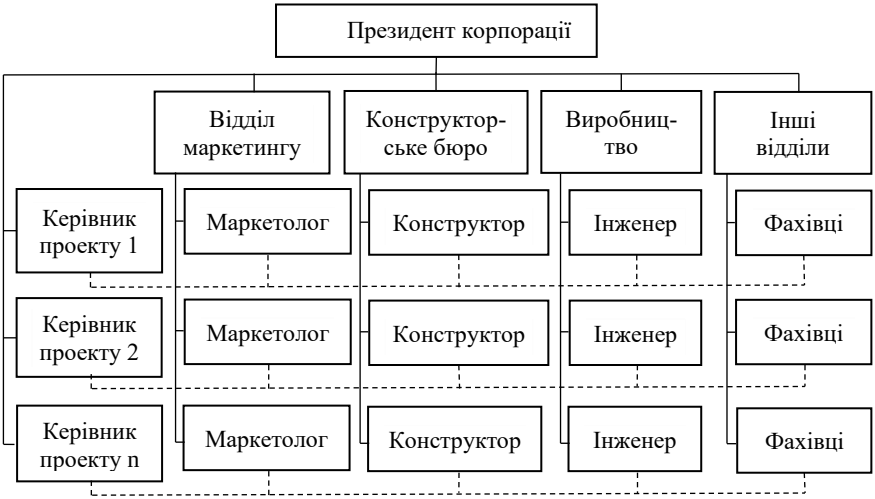


Рис. 3.13. Матрична організаційна структура управління

Проблеми, які виникають при встановленні пріоритетів завдань і розподілі часу роботи спеціалістів над проєктами, можуть порушувати стабільність функціонування підприємства та

ускладнювати досягнення його стратегічних цілей. З метою забезпечення координації робіт в умовах матричної структури центр управління програмами повинен пов'язувати виконання управлінських процедур окремими підрозділами.

Матричні структури управління, які доповнили лінійно-функціональну організаційну структуру управління новими елементами, відкрили якісно новий напрям у розвитку найбільш активних та динамічних проблемно-цільових та програмно-цільових організаційних форм управління, спрямованих на піднесення творчої ініціативи керівників і спеціалістів та виявлення можливостей значного підвищення ефективності виробництва.

Види матричних структур досить різноманітні, що дозволяє обрати найбільш придатну структуру з урахуванням масштабів й особливостей виробництва.

Переваги та недоліки застосування матричної структури наведено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16. Переваги та недоліки матричної структури

Переваги	Недоліки
1	2
Краща орієнтація на проєктні (програмні) цілі	Боротьба за владу між керівниками функціональних і проєктних підрозділів
Можливість прийняття керівником проєкту швидких креативних рішень	Переваги кар'єрного зростання у співробітників проєктного напряму перед функціональним
Більш гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників	Можливість порушення правил та стандартів у проєктній групі
Відносна автономність проєктних груп сприяє розвитку у працівників навичок прийняття рішень, управлінської культури, професійних навичок	Високі вимоги до кваліфікації всіх членів проєктних груп
Призначається один керівник – «хазяїн» процесу, який відповідає за всі питання, які стосуються проєкту	Необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів

Продовження табл. 3.16

1	2
Зменшується час реакції на проблеми, оскільки створено горизонтальні комунікації і єдиний центр прийняття рішень	Труднощі, пов'язані зі встановленням чіткої відповідальності за роботу за завданням проєкту і роботу за завданням підрозділу

Матричні структури управління сприяють здійсненню частих перебудов, пов'язаних з упровадженням найновіших технологічних процесів і більш продуктивного обладнання, що призводить до змін у організаційній структурі управління підприємством в цілому. При переході до матричних структур управління найбільший економічний ефект досягається на великих підприємствах і багатозаводських промислових комплексах, які виробляють складну продукцію.

На теперішній час, у зв'язку з формуванням інформаційної економіки, поширення набувають організації мережевого типу. Мережа визначається як група фірм, які об'єднуються з метою використання своїх особливих ресурсів і специфічних переваг перед іншими для реалізації певних спільних проєктів і які просторово можуть знаходиться в будь-якій точці світу. Мережева організація виникає тоді, коли група осіб, об'єднана деякими організаційними рамками, здійснює взаємодію на базі Інтернет-технологій. Такий технічний базис дозволяє групі, що здійснює спільну діяльність, створити більш гнучку і ефективну організаційну структуру, порівняно з традиційними формами організації. Інтернет у даному випадку виступає як інфраструктура бізнесового середовища, яка дозволяє оперативніше реагувати на зміни, швидше передавати необхідну інформацію, а також підвищувати продуктивність господарюючого суб'єкта, тобто формує єдиний інформаційний простір.

Мережева організація являє собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Замість того, щоб утримувати всередині організації всі ресурси, необхідні для виробництва певної продукції (послуг), мережеві організації використовують активи кількох фірм, що розташовані в різних точках ланцюга створення споживчої цінності. Розрізняють стабільні, динамічні та внутрішні типи

мережевих організацій.

У стабільних мережах значна частина робіт передається посередникам, які можуть і не належати до основної організації. При цьому кожна фірма-посередник підтримує свою конкурентоспроможність шляхом обслуговування клієнтів і поза межами мережі. Така форма дозволяє отримати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників. Прикладом таких структур можуть бути фірми-таксі по перевезенню пасажирів, що не утримують на власному балансі транспортний парк, гаражі, майстерні тощо, а використовують послуги підприємців-фізичних осіб з власними автомобілями. В даному випадку можна говорити про віртуальну структуру, тобто сталі взаємозв'язки між окремими її елементами відсутні.

В динамічній мережі головна організація виступає в ролі «системного інтегратора», який формує уздовж ланцюга «проєктування – виробництво – реалізація» тимчасовий союз із великої кількості незалежних один від одного партнерів для створення, в першу чергу, інноваційного продукту. В даному випадку можна говорити про використання принципу кластеру, який утворюється для реалізації певного проєкту і при його завершенні розпадається. На сьогодні найбільша кількість організацій, що працюють за таким принципом, відноситься до сфери інформаційних технологій.

Внутрішні мережі утворюються шляхом розвитку системи вільного підприємництва в межах великих корпорацій, основи якого були закладені в практичній філософії інтрапренерства. Основний принцип їх утворення – взаємодія між підрозділами однієї організації на основі ринкових цін. Підрозділи організації мають можливість здійснювати операції купівлі/продажу і поза межами даної організації.

Типовими прикладами є внутрішня кооперація та використання аутсорсингових послуг вузько спеціалізованих компаній (юридичні, облікові, рекрутингові, рекламні, інформаційні послуги тощо).

Особливістю мережевих структур є їх децентралізація і брак ієрархії. В цьому проявляється головна перевага і проблема мережі порівняно з ієрархічними організаціями. Сьогодні, завдяки розвитку інформаційних технологій, мережа може залишатися гнучкою й

здатною до швидкого пристосування, одночасно будучи координованою і керованою.

Переваги та недоліки застосування мережевих структур запропоновано в табл. 3.17.

Таблиця 3.17. Переваги та недоліки мережевих структур

Переваги	Недоліки
Найбільш гнучке пристосування до середовища	Ускладнена координація функцій між учасниками мережі
Розвиток разом з середовищем і кожним окремим учасником мережі	Високий ризик діяльності
Найнижчі накладні витрати на утримання	Втрата основними особами влади та контролю над ресурсами
Можливість залучення найкращих ресурсів, у першу чергу, людських	Високий ступінь залежності від партнерів по мережі
Високий ступінь спеціалізації та фокусування	Високий ступінь вимогливості до інформаційної мережі

Проведений аналіз типів (видів) організаційних структур управління, а також їх переваг та недоліків дав змогу зробити наступний висновок: вибір певної організаційної структури управління залежить від стратегічних орієнтирів певної компанії. Вдосконалення організаційних структур управління, на теперішній час, має ґрунтуватися на оптимальному співвідношенні централізації та децентралізації управління, поєднанні лінійного та функціонального керівництва з оптимальним розподілом функцій, прав та обов'язків між підрозділами та посадовими особами, враховуючи стратегічні цілі компанії.

Проектування організаційних структур

Вагомою проблемою багатьох сучасних підприємств в умовах конкуренції є формування ефективної структури управління, яка мобільно і за короткі терміни реагувала б на зміни як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках збуту продукції. Тому постає необхідність в проєктуванні організаційної структури підприємства.

Проєктування (від латів. projectus – кинутий вперед) – процес створення проєкту, прототипу, прообразу передбачуваного або можливого об'єкту, стану. Дж. Гелбрейт визначив проєктування

організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних.

Процес вибудовування організаційної структури не повинен починатися з верху, тобто від дирекції і до виконавців. Навпаки, спочатку проєктуються конкретні роботи, з'ясовується їх зміст, обсяг і вимоги до них; визначаються рівень та обсяг делегування повноважень, ознака створення підрозділів та кількість співробітників у кожному з них тощо. І лише наприкінці приймається рішення щодо конкретного типу структурної конфігурації – загальної схеми побудови структури, яка відповідатиме цілям організації і враховуватиме особливості її бізнес-процесів та людський фактор.

Схема організаційної структури – це схематична модель організації, яка візуально відображає сукупність управлінських підрозділів та взаємозв'язків між ними. В цілому традиційне зображення організаційної структури охоплює два види парних взаємовідносин – це відповідальність (хто і за що відповідає) та підпорядкованість (хто перед ким звітує). Відповідно, її схема представляє собою «дерево», в якому обов'язки зображуються прямокутниками, розташування яких за рівнями демонструє міру відповідальності, а лінії, що з'єднують ці прямокутники, демонструють розподіл повноважень за їх видами.

Можна виокремити чинники, що впливають на формування та зміну організаційної структури управління підприємством:

1. Місія та стратегічні цілі організації, які є тими головними чинниками, що визначають можливі контури і параметри організаційної структури управління.

2. Воля вищого керівництва та сприйняття ним фази життєвого циклу організації (наприклад, по мірі розвитку зростають обсяги управлінських робіт, розвивається розподіл праці та формуються спеціалізовані ланки, злагоджена робота яких додатково вимагає координації і контролю):

– на стадії зародження організації управління часто здійснюється самим підприємцем;

– на стадії зростання відбувається функціональний розподіл праці менеджерів;

– на стадії зрілості в організаційної структури управління спостерігаються тенденції до децентралізації;

– на стадії спаду переважно розробляються заходи щодо

вдосконалення організаційної структури управління відповідно до потреб і тенденцій змін виробництва.

3. Рівень розвитку ІТ в організації (наприклад, створення локальних мереж на базі ПК призводить до ліквідації/скорочення обсягів робіт на середньому і низовому рівнях).

4. Зовнішнє середовище, яке загалом можна конкретизувати такими групами впливу:

– клієнтська група включає споживачів товарів/послуг організації;

– група постачальників складається з постачальників матеріальних ресурсів та інших компонентів для виробництва;

– група довірителів об'єднує власників (акціонерів), інвесторів і кредиторів;

– конкурентна група представлена підприємствами-конкурентами;

– технологічна група включає виробників технічних систем (інструментів і устаткування), розробників виробничих технологій тощо;

– інноваційна група включає дослідницькі і конструкторські організації, розробників управлінських технологій (зокрема, інформаційних систем);

– адміністративна група об'єднує державні органи законодавчої, судової і виконавчої влади;

– соціальна група охоплює соціальні об'єднання і професійні спілки, що відстоюють інтереси працівників організацій;

– зовнішньоторговельна група включає міжнародні торговельні організації-регулятори.

5. Бізнес-процеси організації характеризуються такими потоками:

– продуктові потоки відображають основну діяльність організації, спрямовану на збільшення власних благ (ресурси, можливості тощо) та досягнення таких цілей:

1) постачання мінімальних обсягів ресурсів заданої номенклатури, необхідних для виробництва;

2) виробництво кінцевого продукту для ринку, де технічна ефективність визначає співвідношення отриманого набору ресурсів і «відходів»;

3) збут кінцевого продукту з метою отримання благ для

організації (наприклад, фінансових);

4) інвестування частини отриманих благ у результаті завершеного циклу поставки – виробництво – збут з метою нарощування стратегічного потенціалу і конкурентної переваги. Тут з'являється можливість економічної оцінки ефективності циклу (його коефіцієнта корисної дії) – як відношення набутої цінності (матеріальних і нематеріальних благ) до витрат на їх отримання;

– інформаційні потоки задовольняють потреби керівництва організації у відомостях про її стан і позиціонування у зовнішньому середовищі;

– управлінські потоки цілеспрямовано впливають на керовані об'єкти для досягнення поставлених цілей;

– фінансові потоки є наслідком певних управлінських рішень.

Зміст процесу формування оргструктури є універсальним. Він включає формулювання цілей і завдань, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсного забезпечення, розробку регламентуючих документів, що закріплюють і регулюють процеси, які здійснюються в організаційній системі управління. Цей процес можна зобразити наступним чином (рис. 3.14).

В процесі проєктування організаційної структури управління виділяють ряд етапів.

1. Передпроєктна підготовка. На цьому етапі визначаються цілі організації з урахуванням стану зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище поділяється на середовище прямого і непрямого впливу. До середовища прямого впливу відносять постачальників, споживачів, конкурентів, державні контролюючі органи, громадські організації, акціонерів.

До середовища непрямого впливу – технологію, економіку, політику, культуру тощо. Особливе місце в зовнішньому середовищі має міжнародне оточення. До міжнародного компоненту відносять експорт, ліцензування, спільні підприємства, прямі капіталовкладення, багатонаціональні корпорації.

Вибір мети відбувається на основі маркетингових досліджень, а також визначається, виходячи з цілей осіб, що приймають управлінські рішення. В рамках передпроєктної підготовки також проводиться дослідження організації (у випадку з діючою організацією), що передбачає ряд нижчезазначених напрямів.

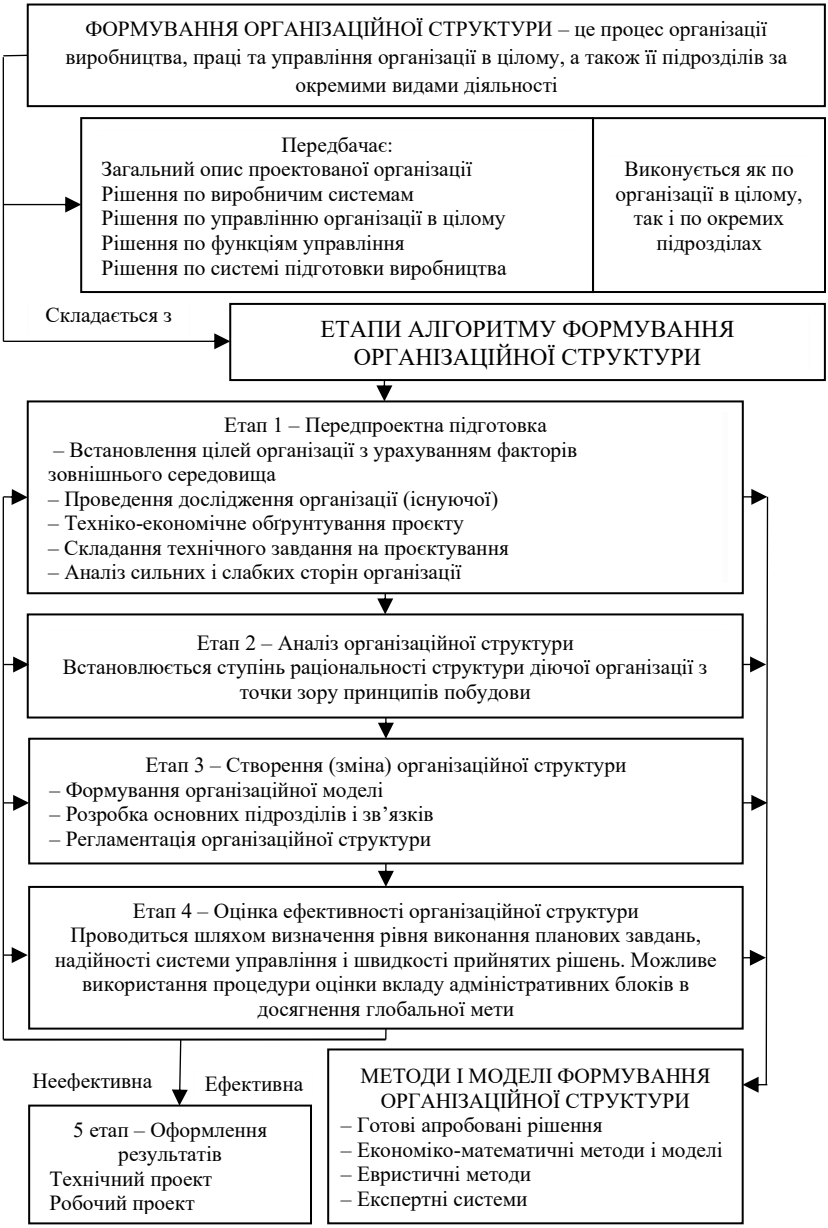


Рис. 3.14. Процес формування організаційної структури

Аналіз обсягу виробництва і реалізації продукції здійснюється для вирішення наступних завдань: оцінки ступеня виконання плану і динаміки виробництва і реалізації продукції; визначення впливу факторів на зміни показників; виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення випуску і реалізації продукції; розробки заходів щодо освоєння резервів.

Також передбачається аналіз собівартості. Аналіз собівартості дозволяє з'ясувати тенденції зміни показника, виконання плану, вплив факторів, резерви, та дозволяє здійснити оцінку роботи підприємства з метою виявлення резервів зниження собівартості продукції.

Для дослідження розподілу витрат проводиться факторний аналіз зміни витрат та залежно від обсягу, структури продукції, що випускається та рівня змінних і постійних витрат.

Разом з цим, проводиться аналіз трудомісткості. У процесі аналізу вивчають динаміку трудомісткості, причини її зміни і вплив на рівень продуктивності праці. Для оцінки інтенсивності використання персоналу застосовуються показники продуктивності праці.

У підсумку проводиться аналіз прибутку і рентабельності, основними завданнями якого є: контроль за виконанням планів реалізації та одержанням прибутку; визначення впливу об'єктивних і суб'єктивних чинників на фінансові результати; виявлення резервів; оцінка роботи по використанню резервів збільшення прибутку та рентабельності.

Техніко-економічне обґрунтування проєкту проєктування оргструктури. Документ «техніко-економічне обґрунтування проєкту» повинен містити наступні розділи: вступ; характеристику об'єкта та існуючої організаційної структури (для існуючої організації); мету, критерії та обмеження створення нової організаційної структури; функції і завдання створюваної організаційної структури; очікувані техніко-економічні результати створення організаційної структури; висновки і пропозиції.

Технічне завдання. У технічних завданнях вказують: мету складання проєктного документа; відомості про раніше виконані в організації дослідження; намічені обсяги робіт з аналізу та проєктування оргструктури; джерела інформації для проведення робіт; рівень оплати робіт з проєктування структури.

Аналіз сильних і слабких сторін організації. Здійснюється в

рамках керованої системи і керуючих підсистем і стосується всіх сторін діяльності організації. Для аналізу сильних і слабких сторін керівництво повинно оцінити чи є у організації потенціал для використання можливостей (сильні сторони), а також які проблемні місця є на підприємстві (слабкі сторони). Аналіз включає п'ять функціональних сфер діяльності організації: маркетинг; фінанси; виробництво; персонал; організаційну культуру.

Зазначені напрями аналізу відносяться до факторів внутрішнього середовища організації. Однак, в ході аналізу досліджуються і фактори зовнішнього середовища з метою передбачення загроз і можливостей.

В результаті проведення досліджень мають бути сформульовані пропозиції щодо вдосконалення системи управління організацією. Для цього етап передпроєктної підготовки включає проведення всебічних досліджень організації (у випадку з діючою структурою). При проєктуванні нової організаційної структури особливу увагу пропонується приділити процесу техніко-економічного обґрунтування.

2. Аналіз організаційної структури. Він покликаний встановити, наскільки організаційна структура раціональна з точки зору оціночних критеріїв (принципів управління), а саме: цілепокладання; пріоритету функцій над складом відділів; пріоритету об'єкта над суб'єктом; адаптивності; повної координації; мінімуму складності; межі автономності; поєднання централізації і децентралізації; взаємоузгодження по вертикалі і горизонталі; єдності розпорядження; діапазону контролю; збалансованості обов'язків; охоплення контролем.

Даний етап виконується керівниками підприємств або підрозділів із залученням фахівців департаменту (управління) стратегічного планування. В результаті аналізу виявляються недоліки існуючої структури, приймається рішення про необхідність її коригування.

3. Створення організаційної структури.

3.1. Формування організаційної моделі.

Організаційна модель – це принципи формування підрозділів, делегування повноважень і наділення відповідальністю.

Принципи формування підрозділів:

– функціональна модель: «один підрозділ = одна функція»;

– процесна модель: «один підрозділ = один процес»;

– матрична модель: «один процес або один проєкт = група співробітників з різних функціональних підрозділів»;

– модель, орієнтована на контрагента: «один підрозділ = один контрагент»;

3.2. Розробка основних підрозділів і зв'язків. Передбачається реалізація організаційних рішень не тільки за великим лінійно-функціональним та програмно-цільовим блоками, але також за базовими підрозділами апарату управління, розподілом завдань і побудовою внутрішньоорганізаційних зв'язків.

Під базовими підрозділами розуміються самостійні структурні одиниці, на які організаційно поділяють лінійно-функціональні та програмно-цільові підсистеми. Базові підрозділи можуть мати свою внутрішню структуру. Поширене структурування організації на підрозділи:

1) управління – це підрозділи, утворені за галузевою і функціональною ознакою, що забезпечують реалізацію окремих напрямів діяльності та здійснюють управління організацією;

2) відділення – це галузеві або функціональні підрозділи, що об'єднують в собі менші функціональні підрозділи;

3) департаменти – являють собою підрозділи, структуровані за галузевою і функціональною ознаками, які забезпечують реалізацію окремих напрямів діяльності;

4) відділи – функціональні структурні підрозділи, що відповідають за конкретний напрям діяльності або за організаційно-технічне забезпечення реалізації одного або декількох напрямів;

5) служби – групи об'єднаних за функціональною ознакою структурних одиниць, що мають пов'язані цілі, завдання та функції. При цьому управління цією групою здійснюється централізовано однією посадовою особою;

6) бюро – створюється або в складі більшого підрозділу, або як самостійний підрозділ. В якості самостійної структурної одиниці бюро створюється для ведення виконавчої діяльності та обслуговування діяльності структурних підрозділів.

В якості самостійних структурних підрозділів створюються також виробничі одиниці (наприклад, цехи) або одиниці, що обслуговують виробництво (майстерні, лабораторії).

Самостійні підрозділи, в свою чергу, можуть бути розділені на

більш дрібні структурні підрозділи:

а) сектори – створюються в результаті тимчасового або постійного поділу великого підрозділу. Тимчасове структурування відбувається для вирішення конкретного завдання або проєкту. Функцією постійного сектора є реалізація конкретного напряму діяльності підрозділу;

б) ділянки – чітко обмежені «зонами» відповідальності – кожна ділянка відповідає за конкретний напрям роботи;

в) групи – представляють собою структурні одиниці, що створюються за тими ж принципами, що і сектори, ділянки – вони об'єднують фахівців для виконання конкретного завдання або реалізації конкретного проєкту.

3.3. Регламентація організаційної структури.

Регламентація організаційної структури передбачає розробку характеристик апарату управління і процедур управлінської діяльності. Вона включає: визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів; визначення проєктної чисельності; розподіл робіт; встановлення відповідальності; розробку процедур виконання управлінських робіт; розрахунки витрат на управління та показників ефективності апарату управління в умовах спроєктованої структури.

В результаті виконання робіт на цьому етапі формується детальний проєкт нової організаційної структури, з чітким описом всіх підрозділів організації (включаючи їх штатну чисельність), механізмом їх взаємодії, а також передбачуваними економічними показниками.

4. Оцінка ефективності організаційної структури.

Оцінка ефективності є важливим елементом розробки проєктних рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності структури і проводиться з метою вибору оптимального варіанта структури або способу її вдосконалення. Ефективність організаційної структури повинна оцінюватися на стадії проєктування, при аналізі структур управління діючих організацій для розробки заходів щодо її вдосконалення.

Комплексний набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням:

1) ступеня відповідності результатів, що досягаються, встановленим цілям виробничо-господарської організації;

2) ступеня відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його змісту, організації і результатів.

Критерієм ефективності при порівнянні варіантів організаційної структури служить можливість найбільш повного і стійкого досягнення цілей системи управління при менших витратах на її функціонування.

Принципове значення для оцінки ефективності системи управління має вибір нормативної бази для визначення рівня ефективності.

Один з підходів до оцінки зводиться до порівняння з показниками, що характеризують ефективність структури еталонного варіанту систем управління. Еталонний варіант може бути розроблений і спроєктований з використанням наявних методів проєктування систем управління. Його характеристики приймаються як нормативні.

Часто у процесі аналізу використовується експертна оцінка організаційно-технічного рівня аналізованої і проєктованої систем, а також окремих підсистем, або комплексна оцінка системи управління, заснована на використанні кількісно-якісного підходу, що дозволяє оцінювати ефективність управління по сукупності факторів.

Показники, які застосовуються при оцінці ефективності структури управління:

I. Група показників, що характеризують ефективність системи управління та їх оцінка здійснюється за допомогою порівняння кінцевих результатів діяльності організації з витратами на управління. При оцінці ефективності на основі показників, що характеризують кінцеві результати діяльності організації, в якості ефекту, зумовленого функціонуванням або розвитком системи управління, розглядається обсяг реалізації, прибуток, собівартість, обсяг капітальних вкладень, якість продукції, терміни впровадження нової техніки тощо.

II. Група показників, що характеризують зміст і організацію процесу управління, в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці. Як витрати на управління враховуються витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, утримання будівель, підготовку кадрів. При оцінці ефективності управління використовуються показники, які можуть оцінюватися і

кількісно, і якісно. До нормативних характеристик апарату управління відносять наступні: продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність.

III. Група показників, що характеризує раціональність організаційної структури та її технічно-організаційний рівень. До них відноситься рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, розподілу прав і відповідальності.

5. Оформлення результатів.

Завершальний етап процесу проєктування організаційних структур. Результати проєктування можуть бути представлені в двох формах.

Технічний проєкт. Цілями робіт є розробка основних технічних рішень по створюваній системі та остаточне визначення кошторисної вартості. Роботи завершуються розробкою: загальносистемних рішень, необхідних і достатніх для випуску документації на організаційну структуру в цілому або на її окремі підрозділи.

Робочий проєкт. Метою робіт є розробка робочої документації на створювану організаційну структуру. Роботи завершуються друком робочого проєкту, що складається з документації, необхідної для створення або зміни організаційної структури, монтажу і налагодження комплексу технічних засобів і документації та програмного забезпечення, необхідного для налагодження та експлуатації системи, і розробки програми.

На різних стадіях проєктування застосовуються такі методи:

1. Пошук готових апробованих рішень з банку рішень системи.

2. Економіко-математичні методи і моделі вирішення організаційно-економічних завдань.

3. Евристичні методи синтезу рішень.

4. Експертні системи.

Всю сукупність економіко-математичних методів і моделей можна представити у вигляді набору, що складається з трьох груп методів і моделей: економіко-статистичні моделі, методи і моделі економетрики, методи дослідження операцій.

Найбільше практичне застосування з економіко-статистичних моделей знаходять: моделі структури (групування, подібності, кривих розподілів); моделі взаємозв'язків (рівняння кореляції та регресії, моделі багатовимірної класифікації); моделі динаміки (трендові, періодичних коливань, криві зростання, багатофакторні

моделі).

Економетричне моделювання – напрям економіко-статистичного моделювання, що полягає в статистичному оцінюванні параметрів математичних виразів, що характеризують економічну концепцію про взаємозв'язок і розвиток об'єкта.

Дослідження операцій – застосування наукових принципів, методів і засобів до завдань, пов'язаних з функціонуванням організаційних систем. Мета моделювання – знаходження оптимальних рішень. Для цього використовуються методи: математичного програмування, теорії графів, теорії ігор, теорії статистичних рішень, теорії розпізнавання образів.

Евристичні методи – способи рішення, що включають сукупність прийомів розумової діяльності та операцій роботи з інформацією. Практичне застосування знайшли такі методи: аналогії, інверсії, емпатії, ідеалізації, мозкового штурму, синектики та ін.

Експертні системи – системи штучного інтелекту, що функціонують на основі евристичних правил і методів математичної логіки. Евристичні правила є відбитком знань експерта, тобто система має дані і знання, що формують базу знань.

Оригінальне проєктування є традиційним і характеризується тим, що всі види робіт орієнтовані на створення індивідуальних проєктів. Для кожного конкретного об'єкту розробляється проєкт, який максимально враховує особливості цього об'єкта. Даний метод проєктування має високу трудомісткість і значні часові параметри для опрацювання.

В організаційних системах автоматизованого проєктування процес розробки розглядається з системних позицій і заснований на використанні ІТ. В основі системи автоматизованого проєктування лежить модельний метод, застосування якого передбачає побудову та підтримання в адекватному стані глобальної моделі організаційної системи і автоматизоване створення відповідного цій моделі проєкту.

Отже, проєктування організаційних структур управління неможливо проводити, використовуючи суто технічний підхід. У цьому процесі задіяна значна кількість різноманітних факторів, кожен з яких необхідно досліджувати та аналізувати окремо. Значну роль в цьому процесі відіграє законодавство, галузь функціонування підприємства, його фінансове становище, психологічний портрет

його керівника або власника тощо. Також, додаткові складнощі створюють такі явища, як нестабільність і непрозорість організації.

Запитання для самоконтролю

1. Що означає поняття «організаційна функція» та її завдання?

2. Дайте характеристику організаційного процесу та його складових.

3. Назвіть закони організаційної діяльності. Дайте їм характеристику.

4. Що таке організаційна структура та управлінська структура? Різниця між ними.

5. Дайте порівняльну характеристику двох класів організаційних структур: бюрократичних та адаптивних.

6. Охарактеризуйте лінійну структуру організації. Поясніть її переваги та недоліки.

7. Охарактеризуйте функціональну структуру організації. Поясніть її переваги та недоліки.

8. Охарактеризуйте лінійно-функціональну структуру організації. Поясніть її переваги та недоліки.

9. Охарактеризуйте дивізіональні структури організації. Поясніть їх переваги та недоліки.

10. Охарактеризуйте проектну структуру організації. Поясніть її переваги та недоліки.

11. Охарактеризуйте матричну структуру організації. Поясніть її переваги та недоліки.

12. Яким вимогам має відповідати організаційна структура?

13. Охарактеризуйте періоди еволюції організаційних структур управління підприємством.

14. Дайте характеристику основних принципів побудови типових організаційних структур.

15. З яких етапів складається процес формування організаційної структури?

16. Охарактеризуйте окремі етапи процесу формування організаційної структури.

17. Які чинники впливають на формування та зміну організаційної структури управління підприємством?

Тема 3.3. Мотивація як функція менеджменту

Характеристика основного понятійно-категорійного апарату

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації персоналу має починатися з тлумачення категорії «потреби». Будь-яка діяльність людини зумовлена потребами. У людині поєднуються біологічна і соціальна основи. Людина є відносно автономною, незалежною, високоорганізованою особистістю, що саморозвивається й відчуває необхідність у постійному задоволенні потреб. Характер походження потреб складний, але в їх підґрунті – дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, оскільки людина, як і кожна жива істота, потребує певних умов і засобів існування. Друга є наслідком суспільних умов.

Тому, в основі мотивації лежать потреби. Наявність та виникнення нових потреб – одна з незмінних рис людини.

Потреба – особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

У різних працівників можуть домінувати різні потреби. Вони можуть не тільки змінюватися з часом, а й розвиватися. У разі задоволення одних потреб виникають інші.

Пріоритетність потреб залежить від зовнішніх і внутрішніх стосовно до людини чинників. Зовнішніми є соціальні, побутові, економічні, політичні, географічні чинники. До внутрішніх чинників, які впливають на пріоритетність потреб, належать виховання людини, компетентність, психологічні характеристики, соціальний статус, ціннісні орієнтації, досягнення та поразки, що були протягом життєвого досвіду.

Залежно від пріоритетності можна виокремити три рівні потреб працівника:

– домінантні потреби;

– другорядні потреби;

– потреби фонового рівня.

Домінантні потреби – основні, найбільш значущі та пріоритетні. Домінантні потреби характеризують блага, що їх неодмінно хоче одержати працівник; це те, що понад усе йому потрібне в житті й трудовій діяльності. Скажімо, пріоритетною може бути потреба

самореалізуватись у цікавій, творчій роботі. Така потреба може домінувати протягом тривалого періоду часу – кількох років або навіть усього трудового життя. У певний проміжок часу пріоритетною потребою можуть бути матеріальні чинники, особливо в періоди життєвих піків: одруження, народження дітей, купівля житла тощо.

Другорядні потреби – значущі, але не основні, не першочергові. Другорядні потреби характеризують блага, що їх працівник бажає одержати, вони йому потрібні. Проте це бажання не настільки сильне, як бажання задовольнити домінантні потреби. Другорядними потребами працівника можуть бути, наприклад, професійне зростання та робота в згуртованому колективі.

Потреби фонового рівня – важливі, але незначущі для працівника. Фонові потреби характеризують блага, в одержанні яких зацікавлений працівник, але від них він може відмовитися на користь домінантних і другорядних потреб. Наприклад, фоновими потребами працівника можуть бути комфортні умови праці та бажання працювати недалеко від дому.

Коли певні запити людини не задоволені, у неї виникає відчуття нестачі чогось, фізичного або психологічного дискомфорту. Це відчуття породжує мотиви. Мотиви спонукають до дій, а дії дають результат – повне задоволення потреби, часткове задоволення потреби або відсутність задоволення. Щодо терміну «мотив», то у психології розуміють не тільки усвідомлену потребу, або предмет потреби, але й проводять ототожнення із власною потребою особистості. До мотиву науковці відносять інстинкти, потяги (у західній психології – драйви), потреби, емоції, установки, ідеали.

Філософський енциклопедичний словник визначає «мотив» як «рушійну силу, спонукальну дію».

У психологічному словнику мотив визначається, як:

1) спонукання до діяльності, пов’язане із задоволенням потреб суб’єкта;

2) предметно-спрямована активність певної сили;

3) матеріальний або ідеальний предмет, що спонукає й визначає вибір напряму діяльності;

4) усвідомлювана причина, що лежить в основі вибору дій і вчинків особистості.

«Мотив» – це психічне утворення, реальний або уявлений предмет потреби, який спонукає й спрямовує на себе діяльність.

Мотиви можуть виступати у якості предметів зовнішнього світу, ідей, почуттів й переживань, тобто у всьому, у чому знайшла втілення потреба. Це визначення мотиву поєднує в єдине ціле енергетичну, динамічну й змістовну його сторони.

Загальний системний аналіз мотиваційної сфери особистості дозволяє класифікувати мотиви за різними ознаками залежно: а) від характеру участі в діяльності (ступінь розуміння, реально діючі мотиви); б) від часу (тривалості) діяльності (далека або коротка мотивація); в) від соціальної значимості (соціальні й вузькоособисті); г) від факту включення в саму діяльність або перебування поза нею (широкі соціальні й вузькоособистісні мотиви); д) мотиви певного виду діяльності, наприклад, навчальної діяльності; е) від характеру спілкування (ділові й емоційні).

Також розрізняють мотиви:

а) зовнішні та внутрішні мотиви відносно діяльності. Зовнішніми називають мотиви, що спонукають певну діяльність, але не пов'язані з нею. Мотиви, безпосередньо пов'язані із самою діяльністю, називають внутрішніми. Зовнішні мотиви спрямовані на досягнення поставленої мети, результату діяльності, а внутрішні – на процес діяльності;

б) усвідомлювані й неусвідомлювані мотиви, коли суб'єкт знає, заради чого ним здійснюється дана діяльність, а іноді помиляється у своїх спонуканнях;

в) діючі мотиви, коли суб'єкт розуміє заради чого слід виконувати певну діяльність.

Зовнішні мотиви поділяються на: а) суспільні (альтруїстичні – зробити добро, мотиви боргу й обов'язку); б) особистісні (мотиви оцінки успіху – робота заради оцінки, самоствердження, благополуччя – для запобігання неприємностей).

Внутрішні мотиви поділяються на: а) процесуальні (інтерес до процесу діяльності); б) результативні (інтерес до результату діяльності, у тому числі пізнавальний інтерес); в) мотиви саморозвитку (заради розвитку будь – яких якостей, здібностей).

Інтерес у даному контексті розуміють як потребу в емоційних переживаннях, що задовольняються в діяльності.

Мотиваційну сферу особистості утворює система спонукань – мотивів, потреб, диспозицій, інтересів і т.д. Їх одночасно називають мотиваційними змінними, детермінантами, елементами, компонентами структури мотивації або мотиваційних утворень.

Треба взяти до уваги функції, які виконують мотиви в трудовій діяльності:

– орієнтувальна – скерування працівника на вибір певного варіанта поведінки;

– змістова – установлення суб'єктивної значущості відповідної поведінки для людини;

– спонукальна – мобілізація працівника задля реалізації значущих для нього видів діяльності;

– узгоджувальна – узгодження внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників під час вибору відповідного варіанта поведінки;

– соціально-спрямувальна – спрямування намірів і поведінки людини відповідно до встановлених (прийнятих) правил, соціальних норм.

Мотиви конкретних людей можуть перебувати в різних відношеннях один до одного й до зовнішніх обставин, можуть навіть суперечити один одному і можливостям їх реалізації. При цьому в людини виникають внутрішні особистісні конфлікти. Це відбувається, насамперед, тоді, коли людина має вибрати між двома варіантами поведінки. Завжди одна тенденція спрямована на досягнення мети, а друга – на уникнення певних наслідків цього досягнення. Найскладніша ситуація виникає тоді, коли конфлікти перетинаються. Скажімо, людина прагне обійняти вищу посаду в організації, але не хоче брати на себе додаткової відповідальності.

Склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують мотиваційний профіль (структуру) особистості. Кожна людина має власний мотиваційний профіль, який залежить від різних чинників: індивідуальних характеристик, рівня доходів, обійманої посади, соціального статусу, кваліфікації тощо. Незважаючи на це, можна визначити стандартний мотиваційний профіль для окремих соціальних, демографічних, професійних та інших груп.

Мотиваційний профіль характеризують такі поняття: широта

(багатство) мотивів, їх ієрархічність і гнучкість.

Під широтою (багатством) мотивів маємо розуміти якісну різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, котрі спонукають його до трудової діяльності. Що більше мотивів визначають поведінку людини, то ширший її мотиваційний профіль.

Ієрархічність мотивів – співвідношення мотивів, пріоритетність (домінантність) окремих з них з огляду на усвідомлену людиною їхню значущість. Сукупність найбільш значущих мотивів, котрі визначають трудову поведінку людини, формує мотиваційне ядро.

Гнучкість мотиваційного профілю означає, що склад і співвідношення мотивів не є постійними, перманентними, а навпаки, зазнають постійних змін під впливом різноманітних чинників. Мотиви виникають і розвиваються на основі потреб.

В теорії менеджменту прийнято розглядати в якості однієї з функцій управління мотивацію праці. Насправді завданням керуючих структур є не стільки мотивація праці, скільки стимулювання трудової діяльності. Оскільки першопричиною трудової діяльності виступає саме мотивація, розглянемо її суть більш детально.

У сучасній науковій літературі є ряд визначень поняття «мотивація», які розкривають її сутність по-різному. У загальному розумінні мотивація – це сукупність внутрішніх сил, що спонукають людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини – це процес усвідомленого вибору нею того чи іншого варіанту дій, визначених комплексним впливом зовнішніх та внутрішніх чинників; в управлінні – це функція керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також тривалому впливі на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра та розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Також мотивацію можна розглядати: 1) як цілеспрямоване спонукання; 2) як процес спонукання, реалізації до дії й у поведінці, емоціях, інстинктах; 3) як внутрішню причину дії й поведінки людини.

Мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація – процес задоволення працівниками своїх потреб і

очікувань в обраній ними роботі, здійснюваний у результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями і завданнями підприємства, і одночасно з цим як комплекс заходів, що застосовуються з боку суб'єкта управління для підвищення ефективності праці працівників.

Мотивація – це внутрішня енергія, що включає активність людини в житті і на роботі.

В широкому розумінні «мотивація» – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації, це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Така різноманітність визначень (табл. 3.18) засвідчує, що мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передусім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх (на рівні держави, галузі, регіону, підприємства) і внутрішніх (складових структури самої особистості працівника: потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Таблиця 3.18. Характеристика головних сутнісних підходів до трактування поняття «мотивація»

Зміст підходів	Змістові характеристики
1	2
Процес впливу на персонал підприємства задля формування і перетворення потреб працівників у необхідний результат трудової активності	Мотивація являє собою процес впливу на працівників підприємства, спрямований на проходження відповідних етапів мотиваційного процесу, кінцевим результатом якого є одержання працівниками винагороди за визначені дії чи поведінку, а підприємством – якісної і ефективної праці персоналу

Продовження табл. 3.18

1	2
Вид управлінської діяльності. Спрямований на ефективне управління персоналом підприємства через формування відповідного мотиваційного поля	Мотивація є інструментом (засобом) в системі управління персоналом, який застосовується для спонукання персоналу до певних дій, які забезпечують досягнення цілей працівників та підприємства, а також завдань розвитку підприємства
Функція (механізм) управління персоналом, що шляхом послідовних заходів забезпечує високу ефективність праці персоналу підприємства	Мотивація трактується механізмом (з власними об'єктами, суб'єктами, інструментами, засобами, заходами) забезпечення ефективної праці персоналу підприємства, передусім управлінського
Психологічно-мотиваційний чинник, що визначає внутрішні стимули і мотиви працівника до здійснення певних дій (поведінки)	Мотивація характеризує внутрішній психоемоційний стан особи (працівника), причини і чинники, які спонукають до зміни соціально-трудової поведінки працівників
Інші підходи: – поєднання факторів, які визначають поведінку працівника; – поєднання стимулів і мотивів; – система процесів, відповідальних за спонукання та певні дії індивідів, їх суспільних угрупувань; – середовище внутрішніх та зовнішніх сил, які задають межі та форми трудової активності персоналу; – довгостроковий вплив на працівника з метою зміни його ціннісних соціально-трудових орієнтирів; – чинники, які детермінують та підтримують на високому рівні трудову активність	Мотивація є певного роду середовищем відносин працівників з чинниками та елементами внутрішнього і зовнішнього середовища здійснення трудової діяльності, персоналу між собою та керівництва підприємства і інших працівників, де діє велика кількість умов, факторів, стимулів, мотивів, сил, які визначають характер соціально-трудових відносин і здатність вплинути на персонал для забезпечення високоефективної праці та виконання трудових завдань і обов'язків

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини, то її можна розподілити на шість послідовних стадій.

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і вимагає свого задоволення.

Друга стадія – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, не помічати. Але здебільшого виникає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів.

Третя стадія – визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреб.

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

П’ята стадія – отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу, або те, що вона може обміняти на бажаний об’єкт. На цій стадії з’ясовується, наскільки здійснене людиною збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації.

Шоста стадія – задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величині винагороди та її адекватності докладеним зусиллям людина припиняє діяльність до виникнення нової потреби або продовжує пошуки заходів для задоволення наявної потреби.

Знання та розуміння того, що керує людиною, спонукає її до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, дає змогу створити ефективну мотиваційну систему для підвищення продуктивності праці.

На характер мотивації значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі властивості, як зусилля, ретельність, наполегливість, сумлінність. В інтересах підвищення ефективності виробництва мотивація кожного працівника має бути керованою, тобто необхідно постійно здійснювати спостереження та контроль над станом мотиваційного процесу для його оцінки й прийняття ефективних управлінських рішень.

Мотив і мотивація характеризуються можливістю й здатністю суб'єкта відображати навколишню дійсність. Отже, мотивація залежить від того, наскільки повно й об'єктивно відображена суб'єктом дійсність. На процес відображення можуть вплинути біологічні (фізичний або психічний недолік суб'єкта) і соціальні (недостатність знань про навколишні явища) фактори, а також особливі, нетипові умови і ситуації.

Психологи виділяють два типи мотивації й відповідні їм два типи поведінки: 1) зовнішньої мотивації й, відповідно, зовні мотивованої поведінки; 2) внутрішньої мотивації й, відповідно, внутрішньо мотивованої поведінки.

Зовнішня мотивація – конструкт для опису детермінації поведінки в тих ситуаціях, коли фактори, які її ініціюють і регулюють, перебувають поза особистістю. Досить ініціюючому й регулюючому факторам стати зовнішніми, як вся мотивація набуває характер зовнішньої.

Загальновизнаним є положення, що зовнішня мотивація, насамперед, заснована на нагородах, заохоченнях, покараннях, або інших видах зовнішньої стимуляції. Ці види зовнішньої стимуляції ініціюють і спрямовують бажану, або гальмують небажану поведінку. Найбільш яскраво зазначений тип мотивації представлено в психологічних теоріях.

Внутрішня мотивація – конструкт, що описує такий тип детермінації поведінки, коли ініціюючі й регулюючі його фактори виникають зсередини особистісного «Я» і повністю перебувають усередині самої поведінки. Внутрішня мотивація заснована на досягненні поставленої мети через саму діяльність. Зовнішня й внутрішня мотивації можуть змінювати напрям поведінки особистості. Зі зміною мотивації починається перехід до нової стадії вікового розвитку.

Істотне значення має когнітивна (пізнавальна) теорія мотивації, що розглядає мотивацію людської поведінки (діяльності) відповідно до пізнання. У рамках даної теорії вивчається мотивація досягнення й фантазії суб'єкта. Мотивація досягнення складається із двох конкуруючих тенденцій – страху невдач і задоволення від успіху. Пізнання виступає як полімотивована діяльність. Дослідження ієрархічної організації мотиваційної сфери людини відноситься до

пізнавальної теорії мотивації.

Мотивація трудової поведінки полягає у формуванні у працівника внутрішніх спонукальних сил трудової діяльності шляхом впливу на його потреби, інтереси, бажання, прагнення, цінності, ідеали і мотиви з метою досягнення очікуваної трудової поведінки.

У своїх дослідженнях науковці зазначають, що серед засобів, які можуть використовуватися для впливу на мотивацію працівників, виділяють наступні: організація робіт; матеріальне стимулювання; моральне стимулювання; постановка цілей; оцінка і контроль; інформування; практика управління; заходи дисциплінарного впливу; звернення до найбільш значущих для працівника цінностей.

Мотиваційні методи класифікуються по об'єктах мотивації, використовуваним стимулам, видам потреб, спрямованості:

– по об'єктах мотивації розглядаються методи, спрямовані на колектив, окремих співробітників, жінок, початківців–співробітників, досвідчених фахівців;

– залежно від стимулів виділяються економічні та неекономічні методи, що поділяються, у свою чергу, на організаційні та морально-психологічні. У складі економічних методів розглядаються: заробітна плата, премії, матеріальна допомога, позики, участь у прибутку, грошові винагороди. Організаційні методи включають: участь у справах організації, мотивацію перспективою, делегування завдань і повноважень, мотивацію збагаченням змісту праці та ін. До групи морально-психологічних методів відносяться: похвала, схвалення, підтримка, осуд, визнання заслуг, повага і довіра;

– за видами потреб наводяться методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу;

– залежно від спрямованості дій працівників (згідно з теорією підкріплення) розглядаються: методи позитивного підкріплення (заохочуються дії, що мають позитивну спрямованість); негативного підкріплення (заохочується відсутність дій із негативною спрямованістю); гасіння дій (відсутність підкріплення негативних і позитивних дій); покарання (припинення негативних дій).

Тісно пов'язаним із теорією мотивації є поняття «стимул». Поняття «стимул» (лат. stimulus – стрекало, погонялка) трактується як спонукання до дії, поштовх, спонукальна причина; як те, що

викликає зацікавленість у здійсненні чого-небудь, спонукальна причина до здійснення чогось, подразник, який викликає реакцію. Сучасну класифікацію стимулів наведено у табл. 3.19.

Таблиця 3.19. Класифікація стимулів

Класифікаційна ознака	Форма стимулів
1	2
Спрямованість дії стимулів	Винагороджувальні Каральні
Джерела (ресурси) стимулювання	Економічні Адміністративні Суспільні
Інтереси суб'єкта	Індивідуальні Колективні (групові)
Зміст стимулів	Матеріальні (економічні): грошові, негрошові (матеріально-соціальні) Нематеріальні: соціальні, моральні, психологічні
Спосіб дії стимулюючого впливу	Прямі (безпосередні) Непрямі (опосередковані)
Періоди дії стимулів	Випереджувальні Відстрочені
Рівень дії	Зовнішні Внутрішні
Повторюваність	Разові Тимчасові Багаторазові Постійні
Інтенсивність дії	Слабкі Середньої сили Сильні

Також виокремлюють декілька груп стимулів, використовуваних для впливу на працівників, спонукання їх до певних дій.

До першої групи стимулів відносяться: грошові – заробітна плата, премії, інші виплати і негрошові – путівки, безкоштовне лікування, медичне обслуговування, страхування тощо. До другої групи стимулів належать соціальні (престижність праці, можливість професійного і службового зростання); моральні (повага з боку оточуючих і нагороди; творчі – можливість самовдосконалення та

самореалізації).

Стимул слід розуміти як зовнішній фактор впливу, що створює у свідомості людини відчуття важливості для неї потреб та інтересів.

Існують різні думки стосовно особливостей взаємозв'язку мотивів і стимулів. Оскільки зовнішні за природою стимули породжують у працівника внутрішні за суттю мотиви до конкретної поведінки, то чим сильніший і дієвіший стимул, тим активніші мотиви та, відповідно, діяльність працівника. Проте, стимули, що не відповідають вимогам мотивів, потребам працівника, не можуть виконувати спонукальну дію, «підштовхувати» працівника до «запрограмованої» поведінки.

Значимість стимулу і мотиву може визначатись їх пороговим значенням. Рівень стимулу за змістом, величиною і часом, який може подолати індиферентність працівника та викликати позитивну дію на його вплив, вважають пороговим значенням стимулу. Порогове значення мотиву – це значення, адекватне пороговому значенню стимулу. Таким чином, процеси стимулювання та мотивації можливі лише тоді, коли стимули і мотиви за величиною, часом та змістом будуть відповідати вимогам, необхідним для подолання порогу індиферентності персоналу.

В свою чергу, стимулювання – це процес використання конкретних стимулів на користь людині й підприємству.

Головною метою стимулювання праці є не просто змушення працівника краще виконувати його роботу, а підвищення зацікавленості та заохочення його до продуктивної діяльності шляхом використання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання праці.

Стимулювання полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а примусити її робити це краще, ніж передбачено трудовими відносинами, тобто ефективна система стимулювання повинна спиратися на результати трудової діяльності.

Головна мета формування і функціонування системи стимулювання праці персоналу – забезпечення досягнення цілей організації за допомогою залучення і збереження професійно підготовленого персоналу і, перш за все, за допомогою ефективної, сильної і стійкої мотивації, що формується на основі комплексного стимулювання, що є предметом інтересу для всіх груп персоналу

організації.

Стимулювання являє собою тип опосередкованого управлінського впливу керівництва або адміністрації підприємства на трудову поведінку працівників з використання різноманітних стимулів. Стимулювання працівників до трудової діяльності спрямоване на можливість задоволення їх особистих потреб одночасно з досягненням цілей підприємства. Потрібно зазначити, що покладена в основу системи стимулювання сукупність стимулювальних заходів має виключно суб'єктивну природу.

Суть системи мотивації персоналу на підприємстві полягає в розробці такої системи стимулювання, яка б забезпечила виробництво високоякісної продукції і прибутковість діяльності, але для цього передусім треба зацікавити кожного конкретного працівника в результативній, високопродуктивній праці. Узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що найбільш оптимальними з погляду впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори.

Елементи системи мотивації праці працівників відображені у табл. 3.20.

Таблиця 3.20. Основні елементи системи мотивації праці

Мета	Встановлення балансу інтересів працівника щодо задоволення матеріальних, соціальних і духовних потреб та роботодавця в зростанні продуктивності праці і підвищенні ефективності роботи підприємства
Задачі	1. Приведення у відповідність системи стимулювання праці системі мотивів, що лежать в основі формування трудової поведінки працівника. 2. Встановлення залежності розміру винагороди від кінцевих результатів діяльності підприємства в цілому і кожного окремого працівника. 3. Розкриття і розвиток здібностей працівника, підвищення його економічної і соціальної відповідальності.
Функції	1. Економічна – полягає в підтримці зростання ефективності виробництва, заснованій на колективній та особистій зацікавленості працівників у результатах праці. 2. Морально-психологічна – сприяє розвитку позитивних особистісних якостей у працівника, зростанню його кваліфікації і реалізації творчого потенціалу. 3. Соціальна – сприяє досягненню працівником певного соціального стану в суспільстві, відповідного статусу і рівня трудових доходів

Продовження табл. 3.20

Види	1. Організаційна – полягає в регламентації праці, вдосконаленні організації праці, регулюванні трудової дисципліни, розробці та застосуванні різних систем адміністративних покарань і заохочень. 2. Економічна – полягає в розробці та застосуванні систем матеріального стимулювання, спрямованих на відповідну винагороду за результатами праці. 3. Соціальна – враховує залучення людини в процесі праці в певний колектив, яка відчуває приналежність і причетність до нього та потребує визнання своєї праці і її результатів сім'єю, колективом, суспільством. 4. Психологічна – враховує різноманітні і неповторні індивідуальні риси особистості, її потреби, цінності, очікування тощо.
Форми	1. Матеріальна: заробітна плата (тарифні ставки, посадові оклади); компенсаційні виплати (за понаднормову роботу, за роботу у вихідні дні та свята); стимулюючі виплати (за стаж, за кваліфікацію); премії (за обсяг, за якість, за терміни, за економію витрат і т.п.); соціальні виплати і пільги (пільгове харчування, медичне обслуговування, транспортні витрати, надбавки до пенсії тощо); дивіденди, орендна плата. 2. Нематеріальна: професійно-кваліфікаційне просування на посаді; делегування повноважень; оголошення подяки, присвоєння почесних звань тощо.
Принципи	1. Справедливості – передбачає відповідність розміру винагороди вкладу і гарантує отримання очікуваного заробітку. 2. Комплексності – полягає в раціональному поєднанні матеріальних і моральних, колективних та індивідуальних, заохочувальних і негативних форм стимулювання. 3. Диференціації – враховує різне сприйняття працівниками тих чи інших стимулів, здатних чинити на них найкращий вплив. 4. Консолідації – забезпечує взаємозв'язок економічних інтересів кожного працівника зі стратегічними цілями і завданнями підприємства. 5. Оперативності – визначає необхідність матеріального стимулювання в міру витрати робочої сили або стягнення одразу після порушення норм чи правил. 6. Відкритості – забезпечує інформованість працівників про оцінку їхньої праці та сприяє формуванню здорового психологічного клімату в колективі.

Отже, основними факторами, що мотивують людей до праці, є:

1. Матеріальне стимулювання:

– заробітна плата, що включає основну (відрядну, погодинну) та додаткову (премії, надбавки за важкі умови праці, сумісництво, за роботу в нічний час тощо) оплату праці;

– бонуси – разові виплати з прибутку організації (винагорода, премія, річний, піврічний, новорічний бонуси, пов'язані зі стажем роботи і розміром одержуваної зарплати, за заслуги, вислугу років);

– участь в акціонерному капіталі – покупка акцій організації й отримання дивідендів, безоплатне одержання акцій;

– участь у прибутках, формування заохочувального фонду;

– плани додаткових виплат – стимулюють пошук нових ринків збуту, шляхів максимізації збуту. До них належать подарунки від організації, субсидування ділових витрат, покриття особистих витрат, побічно пов'язаних із роботою (ділових відряджень тощо);

– оплата транспортних витрат або обслуговування власним транспортом – виділення коштів на оплату транспортних витрат; на придбання транспорту. Надання транспорту: з повним обслуговуванням (із водієм); із частковим обслуговуванням особам, пов'язаним із частими роз'їздами, керівному персоналу;

– стипендіальні програми – виділення коштів на покриття витрат на освіту в інших організаціях;

– програми навчання – покриття витрат на організацію навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації.

2. Умовно-матеріальне стимулювання:

– ощадні фонди – організація таких фондів для працівників організації з виплатою відсотка не нижче встановленого банком. Пільгові режими накопичення коштів;

– організація харчування – виділення коштів на організацію харчування на підприємстві, на виплату субсидій на харчування;

– продаж товарів, що випускаються організацією або одержуваних за бартером;

– програми медичного обслуговування – організація медичного обслуговування або укладення договорів із медичними установами, виділення коштів на ці цілі;

– програми житлового будівництва – виділення коштів на власне будівництво житла або на пайових умовах;

– програми виховання і навчання дітей – виділення коштів на організацію дошкільного та шкільного виховання дітей, онуків співробітників організації; привілейовані стипендії;

– гнучкі соціальні виплати – організації встановлюють певну суму на придбання необхідних пільг і послуг;

– страхування життя – за рахунок коштів організації страхування життя працівника та за символічне відрахування – членів його сім'ї. Виплати за рахунок коштів, що утримуються з доходів працівника;

– асоціації отримання кредитів – установка пільгових кредитів на будівництво житла, придбання товарів тривалого користування, послуг.

3. Нематеріальне стимулювання:

– стимулювання вільним часом – регулювання часу по зайнятості шляхом надання працівнику за активну і творчу роботу додаткових вихідних, відпустки, можливості вибору часу відпустки тощо; шляхом організації гнучкого графіка роботи; шляхом скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці;

– трудове (організаційне) стимулювання – регулює поведінку працівника на основі зміни почуття його задоволеності роботою і припускає наявність творчих елементів у процесі організації; просування по службі в межах однієї і тієї ж посади; творчі відрядження;

– стимулювання на основі суспільного визнання – вручення грамот, значків, вимпелів, розміщення фотографії на дошці пошани.

Важливим аспектом у формуванні системи мотивації управлінського персоналу як складової частини загальної стратегії підприємства є:

– залучення професійних зовнішніх консультантів консалтингових компаній, вітчизняних консультантів;

– проведення внутрішньої діагностики ефективності діяльності персоналу;

– розробка мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві;

– перепідготовка, підвищення кваліфікації управлінського персоналу;

– управління кар'єрою менеджерів.

Кожна розроблена система мотивації повинна коректуватися і доводитися до відома кожного співробітника. Від цього залежить, стане запропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором. Дуже корисним на підприємстві стане визначення типу працівників, який переважає в компанії. Завдяки цьому можна буде виробити рекомендації щодо створення оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача.

Якщо розроблена в організації система мотивації входить у суперечність з поведінковими характеристиками реальних співробітників, треба або коректувати систему, або змінювати співробітників.

У той же час правильне роз'яснення системи мотивації може значною мірою згладити ці протиріччя. Знаючи, до якого поведінкового типу відносяться підлеглі, лінійний керівник може правильно розставити акценти при роз'ясненні не тільки системи мотивації, але й будь-яких інших змін, що відбуваються в організації.

Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель системи мотивації праці персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети.

Теорії мотивації та їх характеристика

Теорії мотивації активно стали розроблятись в XX столітті, хоча багато з мотивів, стимулів та потреб були відомі у стародавньому світі. Першопочаткові теорії мотивації склались, виходячи з аналізу історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів спонукання: матеріального і морального заохочування, примусу.

Тому, з метою ефективного управління поведінкою персоналу та організації стимулювання його трудової діяльності як засобу мотивації, керівництво повинно володіти основами теорії мотивації. Нині всю сукупність теорій мотивації розділяють на дві групи: змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії. Вони аналізують людські потреби та допомагають керівникам зрозуміти, які винагороди за працю люди цінуватимуть, а які ні. Серед значної кількості існуючих змістовних теорій мотивації зосередимо увагу на чотирьох з них, які стали класичними: п'ятирівневій ієрархії потреб А. Маслоу, теорії ERG К. Альдерфера, теорії трьох потреб Д. МакКлелланда, двохфакторній теорії Ф. Герцберга.

Ієрархія потреб за Абрахамом Маслоу. Він розбив п'ять категорій і розташував їх у визначеній ієрархії. Це фізіологічні потреби, потреби в безпеці та захисті, соціальні потреби, потреби у повазі, в самореалізації (самовираженні) (рис. 3.15).

Фізіологічні потреби передбачають задоволення потреб існування людей. Вони передбачають потреби у сні, їжі, воді, одязі, статевому потязі тощо, що сприяє підтримці життєздатності людини на нормальному рівні.

Щодо потреб безпеки та захисту, то вони передбачають наступні складові: наявність роботи, гарантію медичного обслуговування та пенсійного захисту, страхування майна та життя. Тобто, це потреби «завтрашнього» дня. Вони надають впевненості в майбутньому та захищають від фізичних та психологічних небезпек.

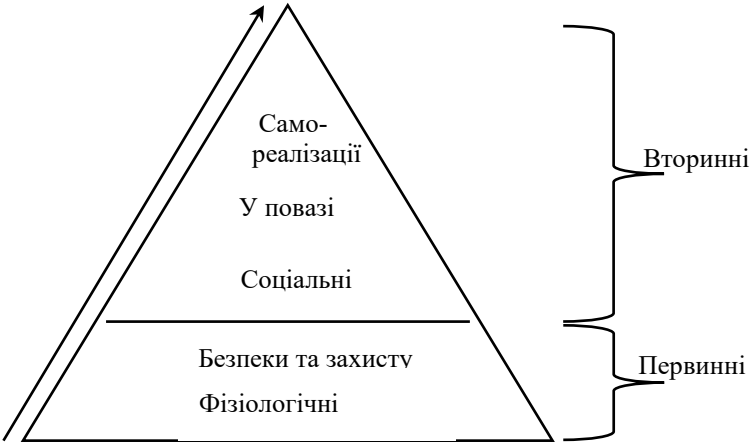


Рис. 3.15. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Потреби соціальні можна тлумачити через призму соціальних стосунків людини в сім'ї, колективі, організації. Людина має розуміти та відчувати свою цінність в колективі, суспільстві, а також відчувати певне сприйняття її оточуючими, визнання ними її досягнень та успіхів. Також, до цього поняття можна віднести: дружбу, мікроклімат в колективі, солідарність та лояльність колег.

До потреб у повазі належать самоповага, визнання власних досягнень, почуття власної гідності, незалежності, компетентності, набутого досвіду, іміджу, соціального статусу, пошани тощо.

Потреби самореалізації (самовираження) – це можливість застосовувати у повсякденному житті власний потенціал. Людина обирає професію за своїми схильностями та вподобаннями. Потім навчається, одержує досвід, підвищує кваліфікацію, робить кар'єру.

Потреби у самореалізації залежать від амбіцій, честолюбства, рівня розвитку, кола інтересів, обдарованості, ретельності та наполегливості людини, її цілей тощо.

Згідно з теорією Маслоу п'ять основних типів потреб становлять ієрархічну структуру, яка визначає поведінку людини як домінуючий фактор. Потреби вищих рівнів не мотивують людину взагалі або мотивують частково, поки незадоволені потреби нижчих рівнів. Потреби виникають і вимагають свого задоволення по висхідній ієрархії, тобто потреби нижчих рівнів вимагають вирішення і формують лінію поведінки людини раніше, ніж на мотивацію почнуть діяти потреби вищих рівнів.

Ієрархія Маслоу – дуже зручний засіб класифікації людських потреб, проте було б помилкою сприймати її як якусь жорстку схему. Зовсім не обов'язково, щоб потреби кожного рівня були цілком задоволені (а іноді це і неможливо), перед тим, як у людини з'являться більш «високі» спонукання.

У кожний конкретний момент людина прагне до задоволення тієї потреби, яка є для неї найбільш важливою зараз чи усвідомлюється більше ніж інші.

З розвитком людини як особистості її потенціал постійно розширюється, тому потреба в самореалізації ніколи не буде задоволена повністю. Через це процес мотивації є нескінченним.

Основний недолік теорії Маслоу полягає в тому, що у ній не враховані індивідуальні особливості людини.

Теорія ERG Клейтона Альдерфера схожа на теорію Абрахама Маслоу і так само стверджує, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте, на відміну від піраміди Маслоу, Альдерфер виокремлює лише три групи потреб: потреба в існуванні (existence) – потреби в їжі, в безпеці, місці для життя, нормальних умовах праці; потреба в спілкуванні (relatedness) – потреба в дружбі, в соціальних і міжособистісних стосунках з людьми; потреба у зростанні (growth) – потреба в саморозвитку, самореалізації, самовдосконаленні.

Всі три групи потреб теорії Альдерфера розміщені в ієрархічному порядку так само, як у піраміді Маслоу. Однак, на відміну від ієрархії потреб Маслоу, Альдерфер наполягав у своїй теорії на тому, що рух у піраміді може здійснюватися в обох напрямках – як вгору, так і вниз. Рух вгору відбувається тоді, коли не задоволені потреби нижчого

ступеня, а вниз – коли не задоволені потреби вищих ступенів.

Варто зазначити також, що завдяки своїй простоті формулювання теорія Альдерфера була визнана науковою спільнотою. Цікаво також те, що сам Альдерфер не визнавав потреби в рамках єдиної ієрархічної системи і говорив, що кожна із потреб може бути активною у будь-який момент часу, а деякі з них, наприклад, потреба в розвитку, можуть посилюватися у міру задоволення їх людиною.

Якщо організація забезпечує потребу в розвитку відповідно до ефективності роботи працівника, тоді в цьому випадку досягається реалізація інтересів як організації, так і працівника. Дослідження підтверджують, що дана теорія більше (порівняно теорією з Маслоу) відповідає індивідуальним відмінностям між людьми.

Теорія трьох потреб Девіда МакКлелланда пропонує три інші види потреб, такі як:

– потреба в успіху (досягненнях) – тобто потреба в постійному покращенні своїх результатів, усвідомленні власних досягнень, намаганні постійно виконувати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж раніше, або краще, ніж це було зроблено іншими. Люди з розвиненою потребою успіху обирають завдання, які дають можливість їм краще зарекомендувати себе, беруть на себе відповідальність за ухвалення рішень і прагнуть відповідного заохочення за досягнуті позитивні результати;

– потреба у владі – тобто потреба впливу, контролю, уваги від інших. Люди з чітко усвідомленою потребою влади – енергійні, ініціативні, послідовні, віддані справі, відверті та честолюбні. Іноді трапляється й інший прояв – егоїзм, неповага, тиранія, деспотизм;

– потреба в належності – тобто потреба в дружбі, товариських стосунках, міжособистісних відносинах з колегами по роботі. Про таких людей кажуть, що вони «душа компанії». Вони зацікавлені в наявності співрозмовників, потребують уваги, проблеми групи чи колективу сприймають як свої власні, підтримують дружні стосунки та сприятливий мікроклімат і діють як неформальні лідери.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з потребами в успіху більше мотивовані роботою, яка: передбачає особисту відповідальність за результати; має швидкий і чіткий зворотний зв'язок, тобто відразу видно результати виконання роботи; характеризується середнім ступенем ризику. Працівники з потребами у владі краще

виконують роботу, яка передбачає: відповідальність за дії та поведінку інших людей; конкуренцію або орієнтацією на статус; виконання лідерської, управлінської або контролюючої функції. Люди з високою потребою у належності потребують постійного спілкування, дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, де є: можливість кооперації, а не конкуренції; високий ступінь взаємного порозуміння; командна робота задля досягнення конкретної цілі.

Визначивши, до якої категорії відноситься кожен окремий працівник, менеджер може розподілити обов'язки залежно від схильностей та потреб людини, тим самим забезпечуючи її вмотивованість на високу результативність.

Двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга була розроблена у другій половині 50-х років XX ст. на основі інтерв'ю взятих на різних робочих місцях, у різних професійних групах і в різних країнах. Це опитування мало на меті визначити ситуації, за яких працівники відчувають задоволення чи незадоволення роботою. Результати такого дослідження дозволили Герцбергу зробити висновок, відповідно до якого задоволеність роботою залежить від її внутрішніх і змістових характеристик, а незадоволеність залежить від зовнішніх характеристик і контексту. Результатом стало те, що всі фактори, які мають вплив на діяльність людини в процесі роботи, були розділені на гігієнічні та мотивуючі (табл. 3.21).

Таблиця 3.21. Двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга

Гігієнічні чинники	Мотивуючі фактори
Політика організації та її втілення адміністрацією	Успіх
Умови праці	Кар'єра (просування по службі)
Заробітна плата	Визнання та схвалення результатів роботи
Контроль і ставлення зі сторони керівництва	Безпосередня робота (наявність роботи)
Мікроклімат в колективі	Ступінь делегування відповідальності (якомога вища)
Суспільне становище, безпека	Можливості творчого та професійного зростання

Гігієнічні фактори, або так звані фактори здоров'я, являють собою

чинники, які пов'язані з зовнішнім середовищем, в якому відбувається робота. Термін «гігієнічні» був взятий Герцбергом із медичної термінології, до якої він відносив фактори, які допомагають підтримувати здоров'я працівника, однак не обов'язково його покращують. А саме: заробітна плата, умови праці, соціально-трудова політика фірми, безпека праці, прийнятні освітленість, опалення, суспільне становище безпека, тощо.

Гігієнічні фактори практично ніколи не викликають повної задоволеності роботою і не активізують діяльність працівника. Однак завдяки їх наявності можна попередити виникнення відчуття незадоволеності. На практиці ці факторі часто контролюється впливами ззовні, такими як законодавчі норми щодо умов праці чи гарантування безпеки працівників. Тим не менш, негативна характеристика гігієнічних факторів може привести до виникнення абсолютної незадоволеності роботою.

Проте в результаті дослідження Герцберг зробив висновок, що умови роботи не можна розглядати як мотивуючий фактор, оскільки певні їх рівні є гарантованими та обов'язковими. На думку Герцберга, ті роботодавці, які прагнуть підвищити мотивацію працівників шляхом підняття заробітної плати, в результаті будуть розчаровані, оскільки після того, як працівник звикне до нового рівня оплати, він, скоріше за все, почне розглядати його як гігієнічний фактор, і з моменту, коли збільшення заробітної плати стане регулярним, це перестане мотивувати працівника.

Мотивуючі фактори, так звані мотиватори, чітко пов'язані зі змістом трудової діяльності і її характером. Вони забезпечують підвищення задоволеності роботою і розглядаються як самостійна групи потреб, котрі можна назвати потребами в зростанні. До основних факторів можна віднести такі: визнання результатів праці (заслуг працівника), змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості), досягнення в роботі (успішність), службове становище, ступінь делегування відповідальності (якомога вища), кар'єра тощо. Визнання результатів роботи дає людині відчуття самоповаги та власної гідності. Це має говорити керівнику про необхідність повідомляти працівнику відгуки про добре зроблену роботу.

Проаналізувавши результати власного дослідження, Герцберг

вивів так звану формулу успіху, формули ідеального співвідношення між гігієнічними та мотивуючими факторами:

Обстановка на роботі і умови праці + мотивуючі чинники = стан задоволеності (3.1)

Обстановка на роботі і умови праці – мотивуючі чинники = нульовий ефект (3.2)

Недолік теорії полягає в тому, що виконавці інстинктивно, на рівні підсвідомого пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості та об'єкта, який вони контролюють, а несприятливі – з факторами, що об'єктивно не залежать від опитуваних. Тобто люди прагнуть списати негаразди на певні «об'єктивні причини», а позитивні результати вважають власним здобутком.

Процесуальні теорії мотивації розглядають, як людина розподіляє зусилля для того, щоб були досягнуті різноманітні цілі, та вид поведінки, який вона обирає відповідно до одержаних винагород. Процесуальні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями, поведінка людини є функцією її сприйняття та сподівання, що пов'язано з конкретною ситуацією.

Процесуальні теорії описують, як люди здійснюють вибір між альтернативами поведінки і як кожна особа визначає для себе найкращий спосіб задоволення потреби. За допомогою процесуальних теорій мотивації керівництво визначає, як потрібно впливати на поведінку людини для ретельного виконання нею посадових обов'язків.

До процесуальних теорій відносять: теорію постановки цілей Е. Лока, теорію сподівань (очікувань) В. Врума, теорію справедливості Дж. С. Адамса, комплексну модель мотивації Портера-Лоулера та інші.

У 1966 р. Едвін Лок розробив одну з перших процесуальних теорій мотивації – теорію постановки цілей (рис. 3.16). Іншими відомими розробниками цієї теорії є Т. Райен та Р. Латем. Згідно цієї теорії, поведінка людини визначається цілями, що ставляться перед нею. Тобто Е. Лок вважав, що бажання робітників працювати заради досягнення цілі є важливим джерелом мотивації. При цьому не меншого значення (впливу) на мотивацію набуває зміст цілей, а саме їх характеристика. До таких характеристик Е. Лок відносив:

складність, конкретність, прийнятність та привабливість до виконання.

Практична реалізація теорії визначення цілей ґрунтується на усвідомленні впливу змісту цілей на працю. Так, при вираховуванні характеристики складність цілей менеджер повинен звернути увагу на два аспекти: по-перше, цілі повинні бути цікавими та складними, по-друге, занадто складні цілі можуть ігноруватися робітниками, бо вони будуть вважати їх недосяжними.

Рис. 3.16. Модель процесу мотивації постановкою цілей Е. Лока

Конкретність цілей надає менеджеру поштовх розробляти чіткі завдання, з одного боку їх легше виконувати, а з іншого, надто широкий зміст в цілях не мотивує працівників до їх виконання.

Привабливість цілі полягає у тому, що робітник відчуває її, як свою власну, а не ціль організації. При цьому мотивація праці буде значно вищою, ніж при інших мірах спонукання людей. Отже, головною задачею менеджера є обґрунтувати підлеглим особисту необхідність, вигідність та справедливість при досягненні поставлених цілей.

Не менш важливою є характеристика прихильність до цілей, адже менеджер постійно повинен проводити заходи щодо впевненості робітників у здатності добре виконувати свою роботу. Наприклад,

використовувати пояснення замість критики та похвалу при хороших результатах. При цьому, чим вище відчуття у робітників, що у них добре виходить їх праця, тим вище рівень прихильності та навпаки.

Що складніші цілі, то ліпших результатів досягає працівник. Разом із тим, планка цілей не має бути надто високою, оскільки існує ризик недосягнення їх.

Важливе значення має актуальність цілей для працівника. Чіткість цілей і наявність зворотного зв'язку мають принципове значення для працівників з низьким рівнем кваліфікації. Для людей з високим рівнем кваліфікації важливим може бути виклик, невизначеність, що спонукає до творчої праці.

Залучення безпосередніх виконавців до формування цілей може стати додатковим мотиваційним чинником.

Теорія сподівань Віктора Врума також відноситься до процесуальних теорій мотивації і ґрунтується на ідеї, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів. По-перше, співвідношення затрат праці та результату; по-друге, співвідношення результату та винагороди; по-третє, співвідношення винагороди та її цінності. Загальний добуток всіх цих співвідношень і утворює мотивацію працівника. Тобто, якщо затрати праці для працівників формують певні результати, які оцінюються винагородою, цінність якої для працівника є достатньою щодо затрат його праці, то він має мотивацію щодо якісного виконання своєї роботи.

Якщо очікування працівника щодо винагороди високі, то вмотивованість зростає. Отримання позитивного результату в аналогічній ситуації підкріплює позитивні сподівання. Отже, успіх посилює мотивацію і навпаки: якщо очікування не справджуються, у працівника виникає відчуття марності його зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. І в майбутньому отримання подібного завдання демотивує працівника.

Тому, під час розроблення ефективної системи мотивації потрібно враховувати не тільки потреби, а й очікування працівників підприємства. Керівники мають встановлювати високі, проте досяжні цілі та планові показники, і переконати працівників, що, доклавши необхідних зусиль, вони зможуть їх досягти. Керівники мають

узгоджувати винагороду з індивідуальними результатами працівника або внеском у колективні результати. Працівники не тільки зіставляють поставлені цілі та завдання й запропоновані за їх досягнення винагороди з власними потребами (на підставі чого визначають їхню привабливість), а й оцінюють засоби, інструменти та ймовірність досягнення цих цілей.

Основні положення теорії справедливості Дж. Стейсі Адамс сформулював за результатами досліджень, проведених ним у компанії «Дженерал Електрик». В теорії справедливості, так само як і в теорії Врума, розглядається взаємозв'язок результату і винагороди. Відмінність полягає в тому, що результат і винагороду одного працівника розглядають у зв'язку з винагородою, отриманою іншими працівниками. Якщо людина вважає, що оцінка її результатів дорівнює оцінці інших людей, то робить висновок, що з нею поводяться справедливо. Якщо винагорода сприймається як справедлива, виробнича поведінка повторюється. Якщо в процесі порівняння з'ясовується, що оцінки результатів людини та інших працівників розходяться, то у людини виникає психологічна напруга: вона вважає, що її «недооцінили» або «переоцінили». У цьому випадку люди, як правило, прагнуть щось зробити, щоб виправити це становище. В результаті можливі наступні реакції людини:

– скорочення затрат власних сил, зниження інтенсивності та якості праці («я не маю наміру повністю викладатися за таку заробітну плату»);

– спроба збільшити винагороду за свою працю: вимога підвищення оплати, просування по службі, поліпшення умов праці, використання протизаконних форм підвищення «винагороди» за рахунок організації;

– переоцінка своїх можливостей, зниження впевненості у собі, переконання себе в тому, що одержана винагорода відображає можливості людини;

– спроба вплинути на організацію або керівника з метою змінити заробітну плату або навантаження інших співробітників;

– вибір іншого відповідного об'єкта для порівняння, так як особа або група осіб, з якими людина порівнює себе, знаходяться в особливих умовах («мені з ними не рівнятися»);

– спроба перейти в інший підрозділ або іншу організацію.

Існує думка, що залежно від суб'єктивної оцінки людиною того, наскільки справедливо оцінено її внесок, вона працює менш інтенсивно у випадку, якщо їй не доплачують. Практичні способи вирішення проблеми виникнення у співробітників почуття несправедливої оцінки їх праці:

– необхідно створити систему відкритого поширення інформації про всіх прийняті управлінські рішення;

– необхідно дотримуватися послідовних і справедливих процедур;

– повинна існувати чітка система оплати праці, що відповідає на питання про те, які чинники визначають величину оплати;

– збереження сум виплат у таємниці. Проте цей спосіб має ряд недоліків: по-перше, це може бути важко зробити технічно; по-друге, люди можуть припускати несправедливість там, де її немає; по-третє, зростання заробітної плати може перестати бути позитивним мотиваційним фактором;

– необхідно регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється працівниками винагорода, чи вони вважають її справедливою або ні;

– необхідно пояснювати співробітникам, чому існує різниця в оплаті. Наприклад, працівник може отримувати більше тому, що володіє великим досвідом, вище його ефективність і результативність праці.

Однак, в теорії справедливості С. Адамса існує ряд незрозумілих моментів:

– на підставі чого працівники визначають витрати праці та її результати, а також їх співвідношення;

– яким чином змінюються фактори, що впливають на це співвідношення.

Незважаючи на ряд незрозумілих моментів, правильність основних положень теорії справедливості підтверджується безліччю фактичних даних і її знання сприяє кращому розумінню проблем мотивації працівників.

Отже, відповідно до вище охарактеризованої теорії, керівники постійно мають проводити моніторинг справедливості винагороди серед працівників підприємства. При цьому, важливо мати прозору і зрозумілу для всіх систему мотивації персоналу, ясність щодо того,

які чинники визначають розмір посадового окладу (тарифної ставки) та премій, який порядок установлення доплат і надбавок, одноразових премій і винагород та інших виплат і компенсацій. Основні положення щодо матеріального заохочення на підприємстві мають бути викладені у відповідних корпоративних документах. Також має бути прозорою політика кар'єрного зростання, забезпечені рівні можливості для просування у посаді на підставі компетенцій і досягнень працівників. Цьому сприяє процедура оцінювання працівників, забезпечення справедливості й об'єктивності їх результатів.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що передбачала поєднання елементів теорій очікування та справедливості. Модель побудована на п'яти змінних: витрачених зусиллях, сприйнятті, одержаних результатах, винагородах і відносній мірі задоволення (рис. 3.17).

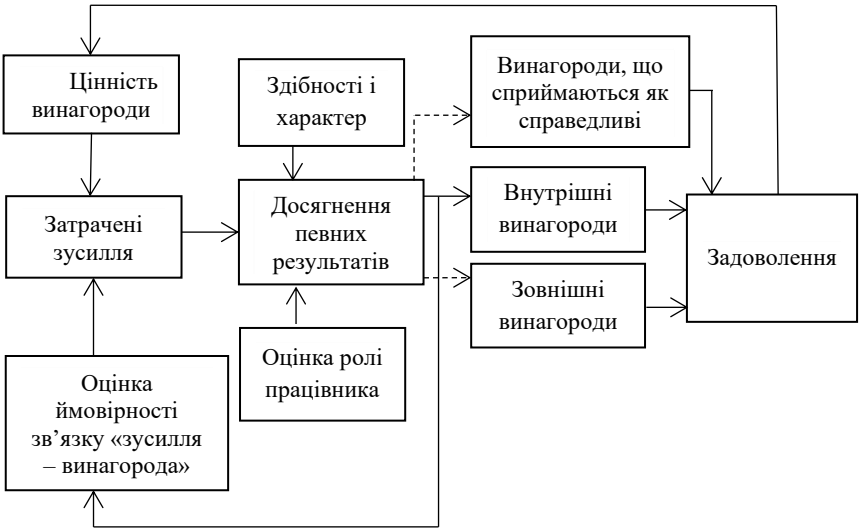


Рис. 3.17. Комплексна модель мотивації Портера-Лоулера

Відповідно до моделі Портера-Лоулера досягнуті працівником результати залежать від витрачених зусиль, його здібностей і характеру та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці.

Рівень затрачених зусиль залежить від цінності винагороди й

суб'єктивної оцінки працівником ймовірності зв'язку між зусиллями й очікуваною винагородою.

Досягнення певних результатів дає внутрішні та зовнішні винагороди. Внутрішня винагорода пов'язана зі змістом, значущістю праці, відчуттям досягнутого результату, самореалізацією, можливістю вдосконалювати свою професійну майстерність. Зовнішню винагороду дає керівництво. До неї належить заробітна плата, підвищення у посаді, визнання керівником досягнень працівника тощо.

Зв'язок між рівнем досягнутих результатів і зовнішніми винагородами позначено пунктирною лінією, що вказує лише на ймовірність такого зв'язку. Це пояснюється тим, що рівень досягнутих результатів однозначно не визначає вид і розмір зовнішніх винагород. Останні залежать від політики управління персоналом, корпоративної культури, наявності умов на підприємстві.

Зв'язок між рівнем досягнутих результатів і винагородами, що сприймаються як справедливі, теж показано пунктирною лінією. Це пояснюється суб'єктивним оцінюванням працівником рівня справедливості винагороди.

Нарешті, задоволення є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості. Рівень задоволення визначає цінність винагороди, яка, у свою чергу, впливатиме на поведінку працівника.

Один з важливих висновків, зроблених авторами теорії, полягає в тому, що результативна праця є причиною повного задоволення, а не його результатом. У разі, якщо в роботі працівників є значна кількість стратегічних завдань, завершення яких віддалено на перспективу, то це може призвести до появи в них стресу незавершеності. Це обов'язково треба враховувати під час розроблення мотиваційних заходів і долучати інші мотиваційні чинники матеріального й нематеріального характеру. Коли є можливість, варто встановлювати проміжні цілі та результати для забезпечення зв'язку «результат – задоволення». На мотивацію працівників можуть позитивно впливати приклади того, як на підприємстві успішно завершувалися великі проєкти.

Отже, підвищення заробітної плати стимулює до покращення

результатів праці за наявності певних умов: для працівника заробітна плата має суттєве значення; працівник має бути впевнений, що існує чіткий зв'язок між результатами праці і розміром заробітної плати; в разі поліпшення результатів збільшиться розмір заробітної плати.

Крім описаних змістовних та процесуальних теорій мотивації, цікавість представляють теорія «Х» та «У» Д. Мак-Грегора, теорія «Z» У. Оучі, теорія підкріплення В. Скінера.

Теорія мотивації Дугласа Мак-Грегора. В 1960 році раціональну основу під сформульовані іншими вченими концепції спробував підвести Д. Мак-Грегор (1906 – 1964), який виклав свої ідеї про управління у праці «The Human Side of Enterpries» («Людська сторона підприємства»). Вчений запропонував розподіл теорій мотивації на так звану теорію «Х» та теорію «У», пізніше ці назви були модифіковані на процесуальну та змістовну теорії, але не змінилися за своєю суттю.

Основна ідея теорії Д. Мак-Грегора полягає у двох видах менеджменту персоналу – теоріях Х та У. Теорія Х стверджує, що працівники мають вроджену схильність до ліні, прагнення уникати роботи за найменшої можливості, тобто працівники всіляко намагаються зменшити час роботи, спростити її, уникати тих видів діяльності, які їм не подобаються. Саме тому перед менеджером виникає потреба ретельного контролю над працівниками. Головним мотиватором для працівників виступає заробітна плата в грошовій формі. Менеджер за цим підходом має керуватися авторитарним стилем, заснованим на загрозі покарання, чіткому контролі за діяльністю працівників, відсутності делегування повноважень, а також придушенні будь-якого волевиявлення підлеглими.

Однак ця теорія заперечує саму сутність мотивації. Адже завжди після використання «батога» має бути «пряник», тобто заохочення персоналу до кращої роботи. Зважаючи на відсутність можливості до особистісного розвитку персоналу, ігнорування його потреб і бажань, ця теорія не може бути використана на сучасному етапі, особливо щодо негрошової мотивації працівників.

Теорія У стверджує, що працівники мають амбіції, прагнення до кар'єрного просування та внутрішні стимули. Вони бажають брати на себе більшу відповідальність, мати більше повноважень і здійснювати самоконтроль. Хороші працівники отримують

задоволення від своєї роботи, пов'язаної з розумовою та фізичною працею, саме тому виникає необхідність створення гнучкої системи мотивації, де пріоритетом буде можливість саморозвитку, а не чітка регламентація обов'язків.

Негрошова мотивація теорії У є найбільш цікавою, адже вона розглядає нематеріальні мотиви працівників, такі як: бажання самореалізації у професії, саморозвитку, кар'єрного просування та задоволення власних амбіцій. Прагнення до кар'єрного зростання є пріоритетним серед загального переліку негрошових заохочень персоналу в українських компаніях. Розробка мотиваційної політики, яка б спиралася на таку мотивацію, є доцільною на будь-якому підприємстві приватного чи державного сектора.

Ще один підхід до мотивації персоналу, який отримав назву теорії «Z», у 1978 році запропонував Уільям Оучі, вчений зі Стенфордского університету. Він у співавторстві із Альфредом Йегером опублікував працю «Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility» («Організація типу «Z»: стабільність в умовах мобільності»), яка містила у собі положення Вебера, Мейо, Хоуманса та Маслоу. Теорія «Z» – це теорія творчого потенціалу людини з урахуванням національних особливостей та культури. Ця теорія базується на тому припущенні, що досягнення високих результатів виробництва обумовлене координацією індивідуальних зусиль із використанням трьох головних складових: довіри, такту та близькості. В організаціях типу «Z» допускається колективне прийняття рішення, допускається нечаста оцінка роботи чи неформальна процедура оцінки, індивідуальна відповідальність, всебічна дбайливість про людей.

Такий тип управління є поширеним у Японії та, на нашу думку, безумовно, є ефективним у процесі реалізації стратегій, але потребує високого рівня свідомості як керівництва, так і персоналу, є можливим за умови створення не просто корпоративної культури, а цілісної філософії компанії, яка пронизує всю її структуру з верхньої до нижньої ланки. На жаль, на даному етапі розвитку підприємств у нашій країні, такий спосіб організації виробництва є важко досяжним, проте може стати еталоном, до якого треба прагнути.

Теорія підкріплення Скіннера доводить, що поведінка людини залежить від оточуючого середовища і не потрібно шукати пізнавальних пояснень. Теорія покладається на закон ефекту, який

стверджує, що поведінка, яка має позитивні наслідки – повторюється, а яка має негативні, скоріше всього не повторюється.

Ця теорія базується на простій моделі (рис. 3.18).

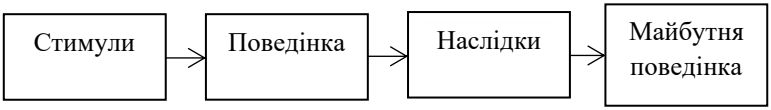


Рис. 3.18. Теорія підкріплення Скіннера

Процес підкріплення діє так, що стимулятор забезпечує ключ до відповіді чи поведінки, після якого має наслідок. В поведінці людини є чотири типи підкріплення, які допомагають менеджеру впливати на поведінку особи: позитивне підкріплення, негативне підкріплення, прискорення і покарання. Дослідженнями встановлено, що позитивне підкріплення та прискорення сприяють росту людини, а негативне підкріплення та покарання виховують незрілість у людей, згубно впливають на всю організацію.

Позитивне підкріплення спрямоване на посилення бажаної поведінки, включає забезпечення нагороджуючого наслідку (похвала, просування по службі, вільний час) і веде до повторення бажаної поведінки. Негативне підкріплення теж фокусується на посиленні бажаної поведінки, але негативне тому, що людина повинна перейти до бажаної поведінки для того, щоб позбутися негативного стану.

Прискорення включає утримання негативних наслідків, що мали раніше місце і в цілому послаблює поведінку. Покарання, навпаки, включає забезпечення негативних наслідків для того, щоб зменшити поведінку (критика небажаної поведінки, затримка оплати праці, відмова у наданні сприятливих умов для навчання, затримка видачі нового обладнання, тощо). Науковці радять акцентувати увагу менеджерів на позитивному підкріпленні, для того, щоб сприяти бажаній поведінці, яка буде заохочуватись.

Отже, аналіз теорій мотивації дозволяє зробити висновок, що неможливо стверджувати про існування актуальних або не актуальних підходів до мотивації персоналу. Адже керівники організацій повинні дотримуватися системного підходу при здійсненні бізнесової діяльності. Тому залежно від конкретної ситуації, доцільно обирати таку практичну рекомендацію, яка дозволить досягти поставленої цілі.

Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства

Проблематика мотивації персоналу є актуальною, тому її систематично вивчають та досліджують. Проте, на теперішній час, у практичній діяльності підприємств України мало звертають увагу на формування саме ефективної системи мотивації працівників. В Україні дотепер основним мотивуючим фактором працівників є отримання гарантованої заробітної плати. Однак, в більшості країн Західної Європи, США та Японії мотиваційні системи управління персоналом набули великого значення, і вони можуть успішно застосовуватися українськими підприємствами.

Кожна з них має свої відмінні особливості. Японська модель мотивації персоналу зумовлена насамперед вимогами японської економіки та особливостями їх життя. Однією із основних характеристик є випередження зростання рівня продуктивності праці відносно зростання рівня оплати праці та приросту якості життя людей.

Стрімке зростання чисельності населення спричинило постійну нестачу робочих місць, що значною мірою вплинуло на світосприйняття та особисті переконання персоналу, які особливо цінують робоче місце та трудову діяльність.

Окрім того, японська модель ґрунтується на принципі пожиттєвого найму працівників, що обов'язково передбачає навчання, ротацію та перекваліфікацію кадрів. Навчання, ротація та перекваліфікація кадрів існують як єдиний мотиваційний механізм, який сприяє забезпеченню підприємства висококваліфікованими кадрами, відданими підприємству, вмотивованими до реалізації особистісних професійних, інтелектуальних та творчих здібностей.

У такому вмотивованому середовищі працівнику вигідніше працювати більше та краще, якщо його зусилля скеровані на вирішення завдань, які поставлені перед підприємством. У таких умовах працівників цікавлять навіть стратегічні цілі, оскільки від їх досягнення у майбутньому залежатимуть результати діяльності підприємства, які визначають доходи конкретних працівників.

Важливу роль у мотивації персоналу згідно з японською моделлю відіграє ротація кадрів, яка дає змогу регулярно та систематично змінювати сферу діяльності, що зменшує напруженість та втому від однотипності трудової діяльності. Окрім того, ротація сприяє

розширенню професійних знань, освоєнню нових професій та робочих місць.

Не менш важливою для японських працівників є репутація, яку цінує та оберігає кожен, внаслідок чого неякісна праця є неприпустимою.

Система мотивації праці в Японії порівняно з іншими промислово розвиненими країнами є достатньо гнучкою. Традиційно, вона будувалася із урахуванням трьох чинників: професійна майстерність, вік та стаж роботи. Розмір заробітку кожного працівника залежно від цих трьох факторів визначали за тарифною сіткою як умовно постійну частину заробітку за вік, за стаж роботи, а також за кваліфікацію та майстерність, яку визначали за категоріями та розрядами.

Розвиток японської економіки потребував інноваційних підходів до мотивації трудової діяльності персоналу. Насамперед, інноваційного наповнення не вистачало у системі оплати праці. Японські підприємці запропонували, з одного боку, встановити залежність заробітної плати від віку працівника. Такий підхід уможливив врахувати стаж та практичний досвід працівника у діяльності підприємства. З іншого боку, було запропоновано зробити заробітну плату суттєво залежною від результатів діяльності та виконання обов'язків, досягнення поставлених цілей та завдань.

Ці та багато інших запропонованих моделей мотивації були покладені в основу японської концепції мотивації персоналу. Сьогодні на формування сумарного заробітку японського працівника впливають шість основних чинників, а саме: вік, стаж, освіта; посада, професія, обов'язки; умови праці; результати діяльності; пільги на житло, сім'ю та транспорт; регіональні пільги (які враховують особливості регіону, де розташоване підприємство).

В існуючій економічній ситуації можна виділити ряд характерних особливостей японської моделі мотивації праці. Перша особливість полягає у суттєвій залежності розміру заробітної плати від стажу роботи працівника на підприємстві. Стаж роботи береться до уваги не сумарний, який працівник здобув за весь період трудової діяльності, а лише досвід роботи на останньому підприємстві, яке вважається єдиним.

Останнім часом до уваги все частіше беруть результати діяльності та рівень досягнення поставлених завдань. Вони все більше впливають на зростання заробітку працівників, що можна вважати

другою особливістю японської моделі мотивації працівників. Для практичної реалізації таких ідей два-три рази на рік працівникам підприємства виплачують спеціальні бонуси, які відображають ступінь виконання поставлених цілей.

Ще однією яскравою характерною особливістю японської системи мотивації персоналу є врахування життєвих пікових ситуацій, яких може бути п'ять або шість за життя кожного працівника.

Після закінчення університету в 22 роки японець поступає на роботу і отримує зарплатний мінімум, який визначений та передбачений законодавством. Через шість-сім років японець одружується, і його заробіток автоматично збільшується на 5–7 %. Наступний життєвий пік зумовлений появою дитини, у зв'язку з чим влада рекомендує усім роботодавцям додатково збільшувати заробіток ще на певний відсоток. Така особливість відображає турботу влади та роботодавців про добробут кожного працівника.

Ще однією із яскравих особливостей японської моделі є те, що заробіток менеджерів значною мірою залежить від загальних показників діяльності підприємства, оскільки колектив підприємства сприймається як єдине ціле, і менеджер покликаний організовувати та скеровувати їх діяльність.

Якщо трудову діяльність організовано правильно, то підприємству вдається досягти значних результатів. І, навпаки, неефективне управління працівниками призводить до малоефективної роботи усього підприємства.

До основних методів нематеріального стимулювання, які широко використовуються в Японії, можна зарахувати активне залучення працівників до виробничих гуртків та об'єднань, як, наприклад, «За підвищення продуктивності праці», «За роботу без браку», «Контроль за якістю продукції». Зазначимо, що головне завдання таких заходів – регулярні збори членів колективу на добровільних засадах з метою налагодження клімату в колективі, поєднання працівників за групами інтересів, а також виявлення основних проблем виробництва та організації трудової діяльності.

Вважають, що у неформальній ситуації люди себе проявляють з іншого боку, що дає змогу ідентифікувати окремі аспекти незадоволеності працею. Важливою компонентою нематеріального стимулювання вважаються «міжособистісні відносини». Керівництво

японських компаній найчастіше притримується неформального ділового спілкування з персоналом, що формується на основі повсякденного спілкування, обміні привітаннями між керівником та підлеглими.

В американській моделі мотивації персоналу значна роль належить виявленню різних видів стимулів, які найбільш повно задовольняють потреби персоналу. Пріоритетним вважається вдосконалення матеріальних стимулів. Велика увага приділяється персональній відповідальності та кваліфікації працівника, вмінню працювати в колективі та психологічній сумісності. Розмір заробітної плати підвищується залежно від особистих кваліфікаційних навичок робітника, тобто характеру та рівня освіти, кількості освоєних спеціальностей.

На практиці в США широко застосовуються різноманітні схеми участі персоналу в прибутках фірми. На основі особистого внеску працівника в кінцеві результати діяльності підприємства формується індивідуальний підхід до оплати праці.

Значна увага приділяється адаптації працівників на підприємстві. Ця складова частина управління є однією з головних передумов стимулювання. Робітник має пристосуватися до нових умов, ознайомитися з внутрішньою структурою та культурою організації, визначити свою роль у її діяльності. Адаптація є взаємовигідним процесом – як для робітника, так і для підприємства.

Основою формування американської моделі мотивації є чітко визначений рівень кваліфікації працівника та перелік професій, які необхідні роботодавцю. Відбір кандидатів ґрунтується на аналізі, тестуванні та оцінці кандидатів на певну посаду. Проводиться оцінка, якими професіями може оволодіти працівник у процесі підвищення кваліфікації. Робітник отримує доплату лише за освоєння тих професій, які потрібні організації. Присутня система підвищення окладів для спеціалістів технічних спеціальностей, які роблять внесок у розробку інновацій та нововведень. Таким чином, відбувається економія на впровадження технологічних та технічних розробок.

Характерною для американської моделі є погодинна оплата праці, доповнена різними видами преміювання. Передбачається винагорода за участь працівників у прибутках організації на основі їх кваліфікації та власного трудового досвіду. До основних форм мотивації також

належать участь в акціонерному капіталі та диференційована винагорода з прибутку компанії. Головним недоліком останнього є незацікавленість працівника працювати на довгострокові інтереси підприємства.

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система «Pay for Performance» – «плата за виконання» (PFP), яка передбачає використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо.

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулювання праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження, використовують іншу форму організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробці кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Звертаючись до практики преміювання, то на фірмах США вже тривалий час досить поширеними є дві системи, названі прізвищами їхніх авторів – Скенлона і Ракера. Перша з них ґрунтується на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення ефективності праці. Ця економія розподіляється в пропорції від 1 до 3 між компанією і працівниками. Із суми, що призначена для преміювання працівників, одна п’ята спрямовується в резервний фонд, а решта розподіляється між персоналом залежно від трудового внеску кожного в загальні результати діяльності компанії.

Система Ракера базується на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Застосування цієї системи передбачає

встановлення так званого стандарту Ракера – частки фонду оплати праці в обсязі умовно чистої продукції, яка визначається як середня величина за кілька останніх років. Розмір преміального фонду визначається так: фактичний обсяг умовно чистої продукції множать на «стандарт Ракера». З розрахованої величини виключається фактично виплачена працівникам заробітна плата. Сума, що залишилась, розглядається як результат підвищення ефективності виробництва, і значна її частка спрямовується на преміювання персоналу.

Значна кількість організацій у США пропонують для рядових робітників планування кар'єри, яке передбачає різні напрями фахового вдосконалення на низку років. Це надає можливість персоналу бути впевненим у своєму майбутньому та якісно працювати на благо компанії. Існує також моральне заохочення, яке передбачає відзнаки, значки, подарунки. Американці вважають, що будь-яка добре виконана робота потребує винагороди.

Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується на підприємстві командою менеджерів. Команда складається з провідного менеджера по інформаційній політиці, який збирає дані щодо інформаційних технологій та керує подальшим рухом цих даних; менеджера по навчанню, який відбирає персонал для перепідготовки відповідно до нових технологій та менеджера інтелектуального капіталу, який об'єднує зусилля перших двох та розраховує ефект від впровадження знань в процес виробництва.

Необхідно зазначити й певні недоліки американської моделі мотивації: надмірна увага до індивідуальних здібностей управлінців, надання їм неконтрольованих пільг, відсутність зв'язку заохочувальних винагород із кінцевою результативністю роботи працівників.

Загалом, американська модель вважається достатньо ефективною і широко впроваджується менеджерами далеко за межами США. До позитивних ефектів від застосування такої моделі належать: загальне зростання продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів, усунення проміжних рівнів управління, зростання задоволеності результатами праці.

Щодо досвіду побудови системи мотивації в країнах Європейського простору, то він також заслуговує на увагу та може бути використаний у практиці вітчизняних підприємств. Так, країни

Європейського Союзу ще на самому початку економічних реформ відкрили широку дорогу соціальному діалогу. Питання заробітної плати вирішуються шляхом колективних переговорів або індивідуально, на рівні підприємства.

У трудових законодавчих актах ООН, Європейській соціальній хартії, Хартії ЄС основних соціальних прав працівників містяться загальні основні положення відносно прав працівників на справедливу та задовільну винагороду, яка забезпечує гідне існування людині та її родині та заборони дискримінації при встановленні та зміні розмірів заробітної плати. У багатьох європейських країнах установлюється загальнонаціональний мінімум заробітної плати, розмір якої визначається по-різному, але за основу прийнято положення Конвенції МОП № 131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються». У табл. 3.22 узагальнено відмінності та особливості регулювання заробітної плати в європейських країнах.

Таблиця 3.22. Регулятори оплати праці, що впливають на її диференціацію, в країнах Європи

Країна	Регулятори диференціації оплати праці
1	2
Німеччина	Галузеві тарифні угоди, які розглядаються як цивільні угоди, розповсюджуються лише на членів організацій, які їх уклали.
Великобританія	Для перевірки виплати заробітної плати на рівні не нижчому за мінімальну заробітну плату в електронному вигляді працює Національний калькулятор розрахунку заробітної плати.
Франція	Національна мінімальна заробітна плата та галузеві угоди. В угодах встановлюються єдині для галузей економіки тарифні системи з досить широким діапазоном оплати в межах кожного розряду.
Нідерланди	Рівень мінімальної заробітної плати залежить від віку та від тривалості робочого тижня і змінюється Урядом два рази протягом року: з 1 січня та з 1 липня залежно від економічної ситуації в країні. Питання оплати праці на договірному рівні регулюються колективними угодами.
Австрія	Галузеві тарифні угоди. У них фіксуються мінімальні заробітні плати робітників та службовців, які є обов'язковими для всіх підприємств галузі.

Продовження табл. 3.22

1	2
Італія	Галузеві тарифні угоди, які розглядаються як цивільні угоди. Умови угоди можуть бути розповсюджені й на працівників, які не є членами жодної з профспілок, що узгоджували ці договори. Якщо індивідуальний договір не відповідає закону, то в судовому порядку встановлюється заробітна плата з урахуванням умов оплати праці, що прийняті колективними договорами. Діють єдині галузеві системи, за якими робітники, керівники, спеціалісти та службовці отримують заробітну плату за єдиною тарифною сіткою; при цьому частина розрядів призначена лише для робітників, частина – для спеціалістів та службовців, а частина розрядів – спільна.
Фінляндія	Центральна угода про політику доходів, яка є обов'язковою для виконання для всіх без виключення роботодавців та осіб найманої праці незалежно від членства в профспілках в усіх галузях та сферах діяльності. Угода встановлює тарифні сітки за спеціальностями, регулює оплату понаднормових годин, відсотки відрахувань до соціальних фондів тощо, фіксує мінімальний рівень погодинної заробітної плати.
Польща	Тристоронній економічний та соціальний комітет несе відповідальність за переговори щодо розміру мінімальної заробітної плати на наступний рік. Якщо члени комітету не досягають згоди, Міністерство праці самостійно встановлює розмір мінімальної заробітної плати.
Чехія	Мінімальна заробітна плата, гарантована заробітна плата та колективні угоди і договори. Колективні угоди на галузевому рівні мають назву «колективні угоди Вищого рівня». Вони розповсюджуються на роботодавців та найманих працівників, представники яких не брали участі в їх укладанні.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «працівника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на

підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього.

В Німеччині значна увага приділяється перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

У Німеччині тарифна ставка є мінімальною гарантованою винагородою працівникові. Бонуси надаються за індивідуальні досягнення та зростання продуктивності праці. Серед характерних особливостей німецької моделі є поєднання економічних гарантій із високим рівнем соціального забезпечення (наприклад, великі соціальні програми для найманих робітників).

На підприємствах Франції до рівня кваліфікацій працівників висуваються високі вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо приділяється увага перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та підвищенні знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

Основа французької моделі – стратегічне планування. Вчені виявили дві основні тенденції в системі оплати праці: по-перше, індексується заробітна плата залежно від рівня цін і, по-друге, індивідуалізується оплата праці, де враховуються кваліфікація, якість роботи, раціоналізаторські пропозиції, мобільність працівника. На багатьох французьких підприємствах використовується бальна оцінка роботи персоналу за шістьма критеріями: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки

безпеки, етика виробництва і ініціативність. Такий підхід до мотиваційної системи дуже результативний, оскільки підвищує ефективність праці, а також забезпечує широку поінформованість працівників про стан справ на фірмі. Крім цього, перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона стимулює ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. У разі виникнення тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, внаслідок чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії.

Характерною для системи мотивації Великої Британії є активна участь персоналу у прийнятті рішень на підприємстві, його власності та формуванні прибутку. Це сприяє формуванню партнерських відносин між підприємцями та робітниками. Система оплати праці в англійській моделі залежить від прибутку. Існує дві її модифікації: грошова та акціонерна, що припускає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, можливе впровадження системи оплати праці, яка повністю залежить від прибутку фірми. Існує і плаваюча заробітна плата, яка цілком залежить від доходів фірми. Вчені виділяють наступні моделі британської мотиваційної системи: участь в доходах підприємства, частка участі в капіталі та пайова участь у трудовій діяльності.

Участь у доходах підприємства, крім фіксованої заробітної плати, також передбачає регулярні виплати певної частки прибутку підприємства. При пайовій участі в капіталі персонал може вносити свої особисті заощадження в обмін на цінні папери (акції та облігації підприємства), і потім отримувати частину прибутку (у вигляді дивідендів або відсотків), а також виплати та премії організації. Пайова участь у трудовій діяльності включає в себе виплати за наступними напрямами: основна заробітна плата, частка від участі в доходах підприємства на основі трудової діяльності і частка від участі в доходах підприємства на основі вкладеного капіталу. Вищезгадана система сприятливо впливає як на організацію в цілому, так і на її працівників.

На півночі Італії більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії управління персоналом. В

південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. В Італії, практично, «радянська» система відбору та переміщення персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних та товариських зв'язків і т.п. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру.

Шведська модель мотивації праці відзначається сильною соціальною політикою. Визначна роль профспілок проявляється навіть у системі мотивації. Вони беруть участь у проведенні політики солідарної заробітної плати, ведення переговорів щодо укладення або зміни колективних договорів.

Одним із цільових завдань політики солідарної заробітної плати є постійне стимулювання оновлення виробництва на базі інновацій у сфері науки і техніки. Одним із головних завдань є збереження принципу рівної оплати за рівну працю. За таким принципом оплата праці здійснюється на основі кваліфікації та типу роботи, яку виконує працівник. Тобто, рівень заробітної плати не залежить від господарської діяльності підприємства та її фінансових показників, а є закріпленим у господарській угоді.

У Швеції основна стимулююча виплата – бонус. Під бонусом розуміють короткострокову виплату, виплачену за виконану роботу, як правило, за один рік. Бонуси виплачуються працівнику, якщо ним досягнуті певні цілі. Дана система дозволяє роботодавцю розподіляти бонуси між працівниками компанії.

Одержання бонусних виплат багато в чому залежить від індивідуальних показників працівника, його трудової діяльності в досягненні поставлених цілей. Крім того, у системі оплати праці Швеції використовується й інша виплата стимулюючого характеру – надбавка. Метою даної виплати є винагорода працівника за результати праці. Крім бонусних виплат і надбавок, роботодавець так само передбачає премію працівнику при відповідності працівника деяким заздалегідь установленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка працівника іншими особами. Кожна компанія встановлює власні критерії оцінки.

Вивчаючи досвід Фінляндії, слід зазначити, що в країні немає закону, який регулює оплату праці працівників, включаючи положення про стимулюючі виплати. На практиці дані положення

індивідуально прописуються в трудовому договорі з окремим працівникам, або з групою працівників – у колективній трудовій угоді. Відсутність законодавчого закріплення визначення й переліку стимулюючих виплат, а також відсутність визначень термінів «бонус», «премія», «надбавка», «компенсація» та інших виплат, приводить до того, що у Фінляндії стимулюючою виплатою може бути названа будь-яка винагорода працівнику, що виплачується, крім установленого окладу.

У Фінляндії розмір мінімальної заробітної плати, як і рівень зарплати в цілому, вказується в колективних договорах. Універсального та єдиного для всіх мінімального розміру зарплати не існує. Певним роботодавцем рівень зарплати поширюється як на фінського, так і на іноземного працівника. На додаток до основної зарплати можуть провадитися доплати за роботу в неділю або надаватися інші компенсації, які передбачені колективним договором.

Системи бонусів є найпоширенішими системами винагороди працівників у Фінляндії. За даними представника Інституту загальних винагород Tomi Rantamaki, системи бонусів, орієнтовані на загальну систему розподілу прибутку організації, використовуються у 80% організацій Фінляндії. У фінських організаціях бонуси розподіляються на рівні групи й становлять 1,7% від окладу. Максимальний рівень підвищення окладу (за збільшену результативність) становить від 25% до 50% окладу.

На думку Головної організації фінських профспілок працівників (SAK), бонусні виплати є коштами, що роблять систему оплати праці більш гнучкою. У Фінляндії виплата бонусу багато в чому залежить від компанії, у якій людина працевлаштована. Так, деякі працівники можуть одержати спеціальну виплату до відпустки, що дорівнює 50% від заробітної плати. Крім того, для працівників у Фінляндії передбачені виплати, які носять стимулюючий і компенсаційний характер. Відсутність яких-небудь законодавчо встановлених визначень термінів «надбавка», «компенсація» прирівнює такі виплати до одного поняття – «компенсація». На практиці деякі види бонусів чи надбавок носять компенсаційний характер.

Норвегія відома досить низькою плинністю кадрів в абсолютній більшості галузей. Щоб контролювати ситуацію, для персоналу

робиться все можливе. По-перше, це відпустка по втомі. Тільки в Норвегії при втомі співробітник може отримати оплачувану відпустку в будь-який момент – терміном до року. По-друге, індексація свого окладу. На законодавчому рівні в Норвегії встановлена регулярна індексація окладу (до 2 разів на рік). Багато компаній приділяють важливе значення оздоровленню своїх співробітників. Офіси компаній обладнані тренажерними залами, роздягальнями, душовими кабінами, практично скрізь знаходяться місця для паркування велосипедів. Більше цього, в офісах надається безкоштовний прокат велосипедів, світловідбиваючої екіпіровки тощо.

Узагальнюючи досвід формування та управління мотивацією персоналу на підприємствах зарубіжних країн зазначимо особливості відповідних систем (табл. 3.23).

Таблиця 3.23. Узагальнення особливостей систем мотивації працівників в зарубіжних країнах

Країна	Особливості системи мотивації
1	2
Німеччина	– спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; – виробничі ради на підприємствах; – увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; – проводяться тренінги на суміжних посадах; – посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; – використовуються різні види оплати праці залежно від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.
США	– система «Pay for Performance» – «плата за виконання»; – принцип індивідуалізму та індивідуалізації ЗП; – персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; – підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; – орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; – власні програми навчання.

Продовження табл. 3.23

1	2
Японія	– оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; – початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; – висока залежність працівників від фірми; – система «довічного найму»; – пріоритет колективним формам; – система управління трудовою діяльністю є колективно-орієнтованою, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою; – японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми.
Франція	– використання конкурсів під час заміщення різних посад; – зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; – навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; – інформування персоналу про вакансії.
Великобританія	– стандартизована система «Інвестори в людей»; – зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; – переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; – проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників.
Італія	- використовують американські методи управління персоналом – у південних районах діє «радянська» система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.; – відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації; – пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру.

Отже, в Україні на сучасному етапі розвитку мотиваційної системи не вистачає матеріальних стимулів, тому керівникам потрібно сконцентрувати увагу на оптимальному поєднанні матеріальних і нематеріальних мотивуючих елементів, які б комплексно характеризували її оптимальність та взаємозв'язок між місцевими традиціями управління й корпоративною культурою. Для розробки системи мотивації на вітчизняних підприємствах доцільно проявляти креативність, впроваджуючи нетрадиційні методи мотивації, врахувати ментальні особливості та національні традиції, виділити, на чому саме керівникам акцентувати увагу в даному аспекті.

Адаптація досвіду зарубіжних країн і застосування власних знань і навичок допоможе українським підприємствам досягти значних успіхів у сфері мотивації своїх співробітників. Аналіз зарубіжних моделей мотивації може істотно допомогти українським підприємцям розробити власну систему мотивування, однак при цьому дуже важливо не просто механічно впроваджувати закордонні інструменти мотивування в умови української економіки, а ретельно відбирати найбільш підходящі з них з урахуванням регіональної та галузевої специфіки, демографічної ситуації та інших важливих чинників. Це забезпечить сталий розвиток вітчизняних підприємств.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке потреби та як їх класифікують?

2. Що таке мотиви на які різновиди їх розподіляють?

3. Що таке мотивація та які способи мотивації розрізняють?

4. Що таке стимул та стимулювання? Класифікація стимулів.

5. Що таке система мотивації? Охарактеризуйте її складові елементи.

6. Дайте характеристику теорії ієрархії потреб за Абрахамом Маслоу та теорії ERG Клейтона Альдерфера.

7. Дайте характеристику теорії трьох потреб Девіда МакКлелланда та двофакторної теорії мотивації Фредеріка Герцберга.

8. Дайте характеристику теорію постановки цілей Едвіна Лока.

9. Дайте характеристику теорії справедливості Дж. Стейсі Адамса та теорії Дугласа Мак-Грегора.

10. Надайте характеристику зарубіжним моделям менеджменту?

Тема 3.4. Управлінський контроль

Сутність контролю Поняття «контроль» пов'язано з поняттям «управління». Воно походить від англійського дієслова «to control», яке має наступні значення: управляти, керувати, контролювати, володіти, перевіряти, регулювати, обмежувати, стримувати тощо. В економічному сенсі контроль означає управління та спостереження. Контроль існує тільки у взаємозв'язку з управлінням, тому сутність та зміст контроля можуть бути повністю розкриті тільки у взаємозв'язку із управлінням. Без контролю управління немає сенсу.

Функції управління і контролю існують з часів глибокої давнини. Їх поява обумовлена формуванням в процесі суспільного розвитку сукупності факторів, до яких відносяться: суспільний поділ праці, виникнення товарно-грошового обміну; формування інститутів держави та права.

Державний устрій суспільства, як і поділ суспільної праці, передбачає наявність багатоступеневої соціально-адміністративної ієрархії, в якій повноваження кожної нижчої ієрархічної сходинки визначаються головною задачею – виконувати рішення, прийняті на більш високому рівні ієрархічної піраміди. Такий розподіл повноважень та обов'язків став головним фактором відокремлення функції управління.

Ще на ранніх стадіях становлення державного устрою суспільства потреба у традиційно-сталому централізованому управлінні складним виробничо-адміністративним комплексом з внутрішніми неоднозначними, іноді навіть протилежними інтересами викликалась появою звичаїв та необхідністю прийняття законів та правил, які визначали права, обов'язки та відповідальність членів суспільства. Виконання вимог, звичаїв і рішень вищих в ієрархії адміністративних органів держави, дотримання прав, обов'язків і принципу відповідальності членів суспільства, встановлених правил і законів, забезпечувалися через контроль.

В сучасних умовах контроль забезпечує можливість здійснювати управління діяльністю суспільства та окремими організаціями, а також соціально-економічними відносинами, які склалися. Таким чином, в реальній дійсності контроль є невід'ємною частиною всього

процесу управління і не може існувати без взаємозв'язку із ним.

Зміст контролю в управлінні економікою дослідники трактують у вузькому та широкому розумінні. У вузькому розумінні контроль пов'язують з будь-якою окремою функцією управління, наприклад, плануванням, коли за допомогою контролю виявляються ті або інші помилки в плані та усувається, таким чином, зрив його виконання. Під контролем у вузькому сенсі розуміється також перевірка діяльності.

У широкому розумінні контроль в управлінні економікою можна розглядати як перевірку дотримання і виконання нормативно встановлених задач, планів і рішень. У даному випадку на перший план виступає функціональне призначення контроля, його участь на певній стадії управлінського процесу. Трактування контролю, як заключного етапу управлінської діяльності, який дозволяє порівняти досягнуті результати з запланованими, є однією з основних точок зору в науковій літературі.

Контроль розглядають як засіб або механізм, за допомогою якого проводиться порівняння результатів з встановленими задачами. Контроль зводиться до виду діяльності, який забезпечує порівняння фактичних результатів з встановленими показниками та внесення у разі необхідності відповідних змін.

Окремі фахівці визначають контроль як спосіб організації зворотних зв'язків, завдяки яким орган управління отримує інформацію про хід виконання його рішення.

Контроль розглядають як вид діяльності по спостереженню та перевірці відповідності процесу функціонування об'єкта прийнятим управлінським рішенням (законам, планам, нормам, стандартам, правилам, ознакам), виявленню результатів впливу суб'єкта на об'єкт, допущених відхилень від вимог управлінських рішень, прийнятих принципів організації та регулювання. Виявляючи відхилення та причини їх виникнення, контроль дозволяє визначити і провести заходи щодо зміни способів впливу на об'єкт з метою подолання відхилень та усунення перешкод для оптимального функціонування об'єкту управління.

Багатогранність контролю обумовлена різноплановістю управлінської діяльності. Оскільки будь-яка суспільна або приватна діяльність спрямована на досягнення конкретних цілей, наприклад, цілій економіки – задоволення особистих та суспільних потреб у

матеріальних та духовних благах, то, відповідно, будь-яке управління в цілому пов'язано з досягненням цих цілей. Враховуючи, що контроль обслуговує управління економікою, його кінцевими цілями також є цілі управління економікою.

Як основна або загальна функція менеджменту, контроль містить наступні підфункції управління: облік, перевірку та аналіз. Тому поширене визначення категорії «контроль», як перевірки стану системи, слід вважати вузьким, адже без даних обліку контроль неможливо здійснити, а результати перевірки потребують подальшого аналізу.

Наукові підходи до визначення категорії контроль наведено в табл. 3.24.

Таблиця 3.24. Наукові підходи до визначення сутності категорії «контроль»

Автор	Визначення
1	2
Лозовський О.М., Чабан Ю.С.	Контроль, як одна з функцій управління, являє собою процес визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи, для того щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Правильно організований контроль дозволяє не тільки вчасно виявити недоліки у діяльності підприємства, але й вчасно вжити заходів для їх усунення. Управлінський контроль в сучасних умовах господарювання доцільно представляти як систему, що складається з елементів входу (інформаційне забезпечення контролю), елементів виходу (інформація про об'єкт управління, отримана в результаті контролю) і сукупності наступних взаємопов'язаних ланок: центрів відповідальності; техніки контролю, тобто інформаційно-обчислювальна техніки і технології; процедури контролю та системи обліку.
Гуцайлюк З.В.	Контроль – основа не тільки для визначення чи уточнення цілей діяльності, а й для стимулювання її виконання, тобто контроль корелює дієвість. Контроль у широкому розумінні – це процес, який повинен забезпечити відповідність функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням і спрямований на успішне досягнення поставленої мети.

Продовження табл. 3.24

1	2
Віноградська О.М., Віноградська Н.С., Шевченко В.С.	Під контролем розуміють систему регулярної перевірки стану й результатів функціонування організації, її окремих елементів, зовнішнього оточення.
Шевченко Л.С.	Управлінська діяльність, спрямована на перевірку виконання завдань і досягнення цілей, називається контролем. Реалізація контрольної функції управління постає як процес, що надає змогу визначити якість роботи організації, з'ясувати, як організація просувається до поставлених завдань, установити ступінь відхилень та обрати відповідні дії щодо їх усунення. Головна мета контролю – максимальне забезпечення відповідності фактичних результатів очікуваним. Контроль дозволяє своєчасно виявити проблеми, які перешкоджають успішній роботі організації, визначити причини збоїв, недоліків господарської діяльності, розробити заходи щодо їх усунення. Контроль є важливим фактором забезпечення стабільності, передбаченого рівня розвитку економічного суб'єкта, запобігання кризам, уникнення накопичення та повторення помилок. Важливими елементами контролю є спостереження за станом економічного суб'єкта, цілеспрямований збір та аналіз інформації про нього з метою прийняття оптимальних рішень.
Краснокутська Н.С.	Контроль – перевірка виконання завдань (у цьому розумінні контроль є елементом організаційно-економічної функції сучасного менеджменту – управління), що передбачає прямий і зворотний зв'язок між керівником і виконавцем, виступає важливим фактором ефективної трудової діяльності та забезпечення реалізації заданої програми; складова управління економічними об'єктами і процесами, що полягає в спостереженні за об'єктом з метою перевірки відповідності дійсного стану організації, установи, передбаченому законами, інструкціями, статутами, правилами, іншими нормативними актами; контроль над об'єктом, реальна влада, зосередження прав управління об'єктом в одних руках; дії, пов'язані з перевіркою, контролем.

Продовження табл. 3.24

1	2
Кузнецов А.А.	Управлінській контроль – система обліку та використання інформації з метою оцінки ефективності використання ресурсів компанії (фінансових, трудових, матеріальних, нематеріальних) та компанії в цілому, яка спрямовує на досягнення визначеної стратегії.
Корінько М.Д.	Контроль як функція управління забезпечує з'ясування доцільності та законності використання інвестиційних, матеріальних, трудових та інших ресурсів, а також перевірку обґрунтованості планування, організації здійснення та відповідності фактичного виконання робіт плановим обсягам.
Назарчук Т.В., Косіюк О.М.	Контроль виступає одним з головних інструментів розвитку організації. Без контролю неможливий управлінський процес, оскільки це обов'язкова функція менеджменту, яка відіграє роль ланки, що зв'язує керуючу і керовану систему. Контроль в ефективній організації – це звичайний систематичний процес, заснований на поєднанні контрольних функцій і наданні співробітникам своєчасного зворотного зв'язку щодо досягнення встановлених організаційних цілей. Зворотній зв'язок може носити як періодичний, так і спонтанний характер.
Шатун В.Т.	Управлінський (службовий) контроль – це одна з функцій управління, без якої не можуть бути реалізовані в повному обсязі всі інші функції. Контроль забезпечує правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створює умови для внесення коректив у заплановані показники.
Дикань Н.В., Борисенко І.І.	Контроль – фундаментальний елемент процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю окремо від контролю. Дійсно, майже всі ці процеси є невід'ємними частинами загальної системи контролю в певній організації. Види контролю мають одну й ту ж саму ціль: сприяти тому, щоб фактично отримані результати були як можна ближчі до тих, які потрібні.

Продовження табл. 3.24

1	2
Дорошенко Г.О.	Контроль – вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем. Контроль є важливим чинником забезпечення стабільності, передбаченого рівня розвитку економічного суб'єкта, уникнення криз. Контроль – це діяльність, яка забезпечує досягнення цілей організації за допомогою порівняння фактичного стану об'єкта перевірки з плановими стандартами і критеріями оцінки діяльності з реальними. За допомогою контролю особа або організація встановлює фактичні результати діяльності певного об'єкту та порівнюють їх з бажаним баченням стану цього об'єкту, визначають, що потрібно зробити для досягнення встановлених цілей.
Рульєв В.А., Гуткевич С.О.	Управлінський контроль є однією з основних функцій менеджменту, ціль якої кількісна і якісна оцінка праці та облік результатів роботи організації. Головними інструментами реалізації цієї функції є спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік та аналіз. В загальній системі управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку. За результатами контролю проводиться корегування раніше прийнятих рішень, планів, норм і нормативів. Ефективно поставлений контроль має стратегічне спрямування, орієнтується на кінцеві результати, здійснюється своєчасно і є достатньо простим.

Приймаючи точку зору щодо змісту поняття «контроль», як функції управління та враховуючи сучасні складні умови господарювання, для конкретизації та деталізації змісту цієї категорії контроль слід розглядати одночасно з трьох позицій: по-перше, контроль – це одна з багаточисленних конкретних функцій управління (або специфічних управлінських робіт); по-друге, контроль – це одна з чотирьох основних або загальних функцій управління, аналітична підфункція якого завершує процес управління, забезпечує інтегрованість в наступну основну функцію –

планування та підтримує безперервність процесу управління; по-третє, контроль супроводжує будь-яке управлінське рішення на кожній стадії його розробки, прийняття та реалізації.

Управлінський контроль як функція менеджменту

Найбільш поширеною помилкою недосвідченого менеджера є впевненість у тому, що прийняте їм рішення буде виконано підлеглими автоматично, без особливих зусиль з його боку. Управлінське рішення може залишитися нереалізованим, якщо менеджер не здійснить деяку організаційну роботу, не реалізує такі управлінські функції, як регулювання і контроль дій працівників підприємства. Досвідчені, ефективно працюючі менеджери вже на стадії розробки рішення ставлять перед собою наступні організаційні питання:

– хто з підлеглих буде реалізовувати дане управлінське рішення;

– який має бути рівень кваліфікації працівника, що буде реалізовувати дане управлінське рішення;

– наскільки дане управлінське рішення відповідає кваліфікації працівника, який буде його реалізовувати;

– чи є ресурси для виконання даного управлінського рішення і в якому обсязі.

Контроль є останньою з основних функцій менеджменту після планування, організації та мотивації.

Контроль – це процес, який забезпечує досягнення організацією встановлених цілей.

Контроль – це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна та якісна оцінка, облік результатів роботи організації.

Контроль на підприємстві має бути спрямований на виявлення, попередження відхилень та недоліків, а також на їх оперативне усунення.

Головним інструментом виконання цієї функції є спостереження, перевірка всіх сторін діяльності підприємства, облік та аналіз. В загальному процесі управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку, оскільки за його даними проводиться коригування раніше прийнятих рішень, планів, а також норм і нормативів.

Будь-яке прийняте управлінське рішення передусім поділяється на окремі фрагменти, які визначають зміст завдань конкретним підлеглим та структурним підрозділам підприємства. Потім слідує

дуже відповідальний етап в діяльності менеджера – доведення завдань до підлеглих або інструктування. На цьому етапі діяльності менеджер має відповісти на низку питань.

1. ХТО? Хто буде виконувати рішення, наскільки вибір конкретного працівника для виконання даного завдання є обґрунтованим, чи по силах йому це завдання тощо?

2. ЩО? Що з себе буде представляти детально розроблене завдання працівникові або групі працівників?

3. ЧОМУ? Чому саме ці люди будуть виконувати рішення? Необхідно показати їм його важливість для підприємства. Необхідно викликати інтерес і визначити відповідну мотивацію.

4. КОЛИ? Коли і в який строк має бути виконане завдання і з яким результатом?

5. ЯК І ЯКИМ ЧИНОМ? Як підлеглі мають працювати над виконанням рішення, які повинні використовувати способи та методи роботи, хто та кого має підтримувати?

6. ДЕ? Де працівник має виконувати завдання – в межах свого підприємства або в контакті з представниками інших підприємств та організацій, у чому зміст взаємодії з ними?

Виконання управлінського рішення визначається успіхом діяльності менеджера щодо доведення завдань підлеглим. У працівника має бути сформований образ процесу майбутньої діяльності. Цей образ має таки риси, як повнота, точність, міцність, гнучкість та індивідуальність стосовно конкретних дій конкретного працівника.

Діяльність менеджера орієнтована, по-перше, на аналіз процесу роботи підлеглих над виконанням доручень та завдань (контроль процесу діяльності), а в більш широкому розумінні – аналіз характеру виконання ними посадових обов'язків, по-друге, на контроль отриманих результатів діяльності підлеглих.

Перед контролем зазвичай ставляться наступні цілі:

– своєчасно та повно викривати помилки та недоліки в роботі підлеглих осіб і структурних підрозділів;

– намітити шляхи усунення недоліків і через інструктування, демонстрування особистого прикладу та навчання працівників надати їм реальну практичну допомогу;

– узагальнити та поширити провідний досвід роботи, показати

можливості прогресивних методів для удосконалення діяльності та системи управління.

В управлінській діяльності контроль виконує низку задач:

– діагностика стану справ на підприємстві;
– зворотний зв'язок з працівниками;
– інформування робітників;
– орієнтування діяльності;
– стимулювання або мотивація;
– організація діяльності підлеглих;
– вивчення та поширення провідного досвіду.

При організації системи управлінського контролю слід дотримуватися певних принципів, серед яких виділяють:

– принцип незалежності суб'єкта контролю, який полягає у правовій, організаційній та матеріально-фінансовій самостійності, а також у вільному виборі об'єкта контролю, форми контрольного заходу, прийомів контролю;

– принцип розподілу контрольних повноважень, який передбачає розмежування функцій ініціювання та виконання контролю між суб'єктами з метою неприпустимості дублювання повноважень щодо здійснення контрольних заходів;

– принцип компаративності, який розкриває сутність механізму контролю через обов'язкове порівняння двох і більше параметрів об'єкта контролю, що, відповідно, мають нормативне та фактичне значення;

– принцип достовірності результатів контролю, дотримання якого забезпечує їх адекватність реальним ресурсам, процесам і результатам діяльності господарської системи, що віддзеркалюють результати контролю;

– принцип об'єктивності, який означає, що в основу діяльності суб'єкта контролю має бути покладено вивчення реальних фактів та неупереджені дії (поведінка) у межах планування, здійснення та оцінки результатів контролю;

– принцип зворотного зв'язку, який полягає у обов'язковості доведення будь-якої інформації, що має відношення до об'єкта контролю, до суб'єкта, що ініціював контрольний захід;

– принцип повноти охоплення господарської системи контролем, який досягається завдяки суцільному стеженню або вибірковій

(репрезентативній) перевірці всієї системи або її елементів;

– принцип релевантності норм господарювання, що передбачає відповідність цільових орієнтирів та обмежувальних параметрів функціонування господарської системи або її елементів вимогам її сталого економічного розвитку;

– принцип синергізму системи контролю, що передбачає можливість підвищення ефективності діяльності суб'єктів контролю завдяки їх злагодженій взаємодії один з одним та контрольних заходів, що ними здійснюються;

– принцип перманентності трансформування системи контролю, який передбачає необхідність безперервної видозміни форм контролю та норм контролю з метою адаптації до вимог господарського середовища та системи державного управління, управління учасника відносин у сфері господарювання;

– принцип самодостатності системи контролю, що передбачає наявність такого складу системи суб'єктів контролю, стандартів контролю та норм господарювання, який забезпечує ефективність її функціонування й розвитку;

– принцип відповідальності, який передбачає відповідальність суб'єктів контролю за конкретні контрольні дії та результат;

– принцип функціональності, дотримання якого забезпечує ефективність функціонування системи контролю;

– принцип гласності, дотримання якого забезпечує доступ широкої громадськості до інформації про результати контрольних заходів;

– принцип своєчасності контрольних дій, дотримання якого відповідає запитам оперативного управління об'єктом контролю, а діяльність суб'єкта контролю робить контрольний захід доречним та актуальним;

– принцип оптимальності контрольних дій, сутність якого полягає в адекватному та доцільному обранні форм, методів та прийомів проведення контролю суб'єктами контролю відповідно до умов функціонування об'єкта контролю, застосування яких дозволяє досягти поставленої мети контролю та розв'язати сформульовані завдання;

– принцип оперативності контрольних дій, сутність якого полягає у своєчасному та швидкому плануванні та проведенні

контрольного процесу суб'єктом контролю, що сприяє оптимізації фінансових та трудових ресурсів на його проведення;

– принцип правомірності, який полягає у наявності підстав для здійснення контролю, а також обов'язковому виконанні контрольних дій суб'єктами контролю у межах регламентованих повноважень;

– принцип прозорості здійснення контрольних дій суб'єктом, який проводить контроль, дотримання якого надає суб'єкту – ініціатору або відповідальному за проведення можливість оперативного коригування контрольного процесу з метою недопущення зайвих витрат трудових та фінансових ресурсів;

– принцип раптовості контрольного процесу для осіб, які формують поточні параметри об'єкта контролю, дотримання якого забезпечує одержання невикривленої інформації про поточне фактичне функціонування об'єкту контролю;

– принцип плановості, дотримання якого зобов'язує суб'єктів контролю планувати власну діяльність в довгостроковому, короткостроковому та поточному періодах, а також за кожним окремо взятим контрольним заходом, що дозволяє надавати оцінку діяльності органів контролю як в цілому, так і за окремим проведеним контрольним заходом;

– принцип підконтрольності і підзвітності суб'єкта контролю, що проводить контрольний захід, перед суб'єктом, що його ініціював, з метою подальшої оцінки ефективності функціонування суб'єкта контролю, а також забезпечення зворотного зв'язку системи управління інформацією про функціонування об'єкта контролю;

– принцип превентивності, який передбачає активну участь суб'єктів контролю в розробці та удосконаленні норм господарювання з метою запобігання появи порушень у функціонуванні господарських систем, а також розробки заходів щодо повного усунення виявлених порушень.

Специфічні принципи організації та проведення контролю визначаються відмінностями у завданнях проведення різних форм контрольних заходів.

Важливе значення також мають принципи професійної етики суб'єкта, що виконує контрольні дії, головними з яких є принципи: чесності (сумлінності), конфіденційності, професійної компетентності та належної ретельності, професійної поведінки.

Термін функція має декілька значень, одне з них – призначення. Призначення контролю комплексне – він одночасно повинен забезпечувати багато функцій. До важливих функцій управлінського контролю належать:

1. Захисна функція контролю. Сутність цієї функції полягає, по-перше, у забезпеченні економічного зростання, оскільки метою управлінського контролю є досягнення раціонального використання ресурсів та отримання максимально можливого кінцевого результату; по-друге, управлінський контроль має забезпечити дотримання законів, нормативно-правових актів, міжнародних, галузевих, регіональних та внутрішніх стандартів і технічних умов, які діють у сфері діяльності суб'єкта господарювання; по-третє, в ринкових умовах функціонування контроль повинен забезпечувати захист інтересів всіх учасників ринкових відносин (рис. 3.19).

2. Регулююча функція управлінського контролю проявляється в обов'язковій наступній реакції на виявлені в процесі контролю порушення в господарській діяльності, веденні обліку та складанні фінансової звітності тощо – це аналіз та розробка заходів щодо їх усунення та попередження у майбутньому з обов'язковим контролем за виконанням прийнятих управлінських рішень.

3. Соціальна функція управлінського контролю безпосередньо пов'язана з соціалізацією будь-якої господарської діяльності та забезпеченням її сталого розвитку. Сьогодні у суспільстві зростає роль громадського контролю та посилюється контроль за соціальним розвитком трудового колективу підприємства, який пов'язаний з постійним покращенням умов праці, забезпеченням соціального захисту працівників, підвищенням рівня оплати праці, забезпеченням умов для підвищення кваліфікації персоналу тощо.

4. Екологічна функція управлінського контролю покликана забезпечити: дотримання суб'єктами господарювання гранично-допустимих норм викидів шкідливих речовин у повітря та водне середовище; раціональне використання природних ресурсів, передусім тих, які не відновлюються або відновлюються протягом тривалого часу; стимулювання впровадження енергозберігаючих та ресурсозберігаючих, екологічно-чистих технологій тощо.

Рис. 3.19. Потреби учасників ринкових відносин у ефективній системі управлінського контролю

5. Інформаційна функція управлінського контролю реалізується через його основну підфункцію – облік (первинний, бухгалтерський,

статистичний) та моніторинг основних характеристик зовнішнього середовища. Створена інформаційна база у вигляді вхідної та проміжної інформації є предметом управлінської праці, а вихідна інформація у вигляді документально оформлених управлінських рішень є результатом роботи управлінського персоналу.

6. Діагностично-оціночна (на стадії прогнозування і стратегічного планування) та оціночно-аналітична (на стадіях поточного та оперативного управління). Ці функції управлінського контролю реалізуються через його підфункцію – аналіз як результатів діяльності кожного структурного підрозділу або центру відповідальності та підприємства в цілому, так і стану зовнішнього середовища.

7. Превентивна функція управлінського контролю передбачає обов'язкову відповідальність за порушення суб'єктами господарювання чинного законодавства, фінансової дисципліни, договірних зобов'язань, трудової дисципліни тощо. Вона реалізується через застосування штрафів, пені, відшкодування збитків, депреміювання.

8. Забезпечення справедливості – функція управлінського контролю, яка тісно пов'язана з соціальною функцією і вимагає відповідності між реальною вагомістю працівників (або соціальних груп) та їх соціальним положенням, між їх правами та обов'язками, між діями і оцінюванням, між працею та винагородою, між порушенням та відповідальністю за нього. Невідповідність в перерахованих співвідношеннях оцінюється як несправедливість і призводить до погіршення психологічного клімату у трудовому колективі підприємства.

9. Консультативна та експертна функції управлінського контролю полягають у наданні консультацій та проведенні експертиз висококваліфікованими фахівцями з управлінського контролю, іншими структурними підрозділами підприємства, іншими суб'єктами господарювання або контролюючими структурами державної влади.

10. Профілактична функція управлінського контролю полягає у запобіганні та попередженні порушень у діяльності підприємства та непродуктивних витрат усіх видів ресурсів підприємства.

Класифікація видів контролю

Однією з найважливіших умов ефективної організації та методики проведення управлінського контролю на підприємствах, рішення проблемних питань теорії управлінського контролю, з метою подальшого удосконалення його практичного розвитку виступає наукове обґрунтування класифікації системи форм та видів управлінського контролю на підприємстві. Класифікація управлінського контролю необхідна для розвитку наукових основ та його теорії, покращення якості практики проведення контролюючих робіт на підприємствах різних форм власності та господарювання.

На основі узагальнення різних підходів до виділення класифікаційних ознак пропонуємо наступну класифікацію видів контролю (рис. 3.20).

Розглянемо сутність виділених видів контролю.

За ступенем планування проведення:

– плановий контроль – проводиться на основі ухвалених планів, згідно встановлених термінів, графіків;

– позаплановий контроль – проводиться з ініціативи керівництва.

За способами проведення:

– суцільний контроль – повний, тотальний контроль, що забезпечує послідовну перевірку усієї сукупності робіт та їх виконавців;

– вибірковий контроль – проводиться перевірка лише окремих об’єктів шляхом вибірок і проб із загального обсягу;

– разовий контроль – перевірка об’єктів під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у процесі виробничо-господарської діяльності (наприклад, скарги клієнтів).

За етапами проведення:

– попередній контроль – здійснюють на вході в систему організації, до фактичного початку робіт. Дає змогу з’ясувати, чи достатньо ресурсів має організація для здійснення поставлених завдань, виконання робіт;

– поточний контроль – реалізується у процесі виробничо-господарської діяльності з метою вимірювання одержаних фактичних результатів;

– заключний контроль – проводиться після виконання робіт та полягає у зіставленні одержаних результатів з очікуваними. За його результатами здійснюється винагорода працівників, окреслюється

коло проблем, які в майбутньому можуть завадити ефективній роботі організації.

Рис. 3.20. Класифікація видів контролю

За рівнем централізації:

– централізований контроль – діяльність контрольних служб, особливістю якої є послідовний, спрямований на суб'єкт вплив «зверху-вниз». Централізований контроль базується на використанні

суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів, здебільшого йому притаманна закритість інформації;

– децентралізований контроль – ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Орієнтований на самоконтроль та внутрішньо-груповий контроль, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю.

За функціональним призначенням:

– діагностичний контроль – проводиться при виявленні відхилень від запланованих показників з метою встановлення їх причин та розроблення подальших корегувальних заходів;

– терапевтичний контроль – передбачає спостереження за реакцією підсистем організації на вжиті заходи.

За суб'єктами контролю:

– контроль адміністрації – перевірка успішності управлінської діяльності адміністрації, проводиться вищим керівництвом організації, ревізійною комісією, представниками міністерств і відомств;

– контроль функціональних служб – перевірка менеджерами середнього рівня успішності виробничо-господарської діяльності служб, департаментів, філій, які знаходиться у їхньому підпорядкуванні;

– контроль спеціальних підрозділів – менеджери відділів і підрозділів перевіряють якість роботи своїх працівників;

– самоконтроль – працівник самостійно перевіряє успішність виконаної ним роботи за певний час і аналізує її якість.

За цілями:

– фільтруючий контроль – покликаний відокремити придатне від непридатного;

– коригувальний контроль – застосовують з метою виправити стан справ, недоліки, проблеми.

За змістом:

– фінансовий контроль – система спостережень, перевірок, досліджень ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів організації;

– виробничий контроль – порівняння показників виробничого планування із фактичними даними, а також аналіз відхилень.

Основними критеріями при цьому є терміни виготовлення, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, витрати виробництва. Забезпечує керівників аналітичною інформацією, необхідною для регулювання процесу виробництва;

– маркетинговий контроль – комплекс дій та заходів, пов'язаних із перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Основними критеріями при цьому є ефективність реклами, рівень конкурентоспроможності продукції, якість післяпродажного обслуговування споживачів, рівень витрат на збут і просування товару тощо.

За рівнем відкритості:

– публічний контроль – є відкритим та передбачає ознайомлення працівників з процедурою контролю;

– негласний контроль – проводиться таємно, без повідомлення працівників. Його метою є аналіз якості побудови організаційної структури.

За об'єктами контролю:

– контроль сировини, матеріалів, купівельних напівфабрикатів – перевіряється їх якість і кількість;

– контроль готової продукції, виконаних робіт та наданих послуг – перевіряється їх якість і кількість, їх відповідність стандартам та нормативно-технічній документації;

– контроль процесу праці – перевіряється якість і кількість робіт, виконаних працівниками;

– контроль інформації – перевіряється ступінь повноти і достовірності інформації, її актуальність;

– контроль технологічних процесів – перевіряються норми, режими та відповідність технологічних процесів виробництва;

– фінансовий контроль – оцінка цільового використання коштів, рентабельності, ліквідності, перевірка наявності фінансових резервів, контроль витрат;

– контроль продажів – контролюється кількість та ціни реалізації продукції, робіт та послуг.

За методами здійснення:

– фактичний контроль – допомагає встановити реальний стан об'єкта шляхом вимірювання, зважування, підрахунку, лабораторного аналізу тощо;

– документальний контроль – контроль, за допомогою якого встановлюють суть і достовірність господарських операцій за даними первинної документації, облікових реєстрів і звітності;

– оціночний контроль – базується на експертизі, аналізі, зіставленні, порівнянні фактичних показників з плановими або з певним еталоном.

Етапи, технологія та методика контролю

Будь-яка процедура контролю складається з трьох етапів: розробка стандартів та критеріїв; співставлення з ними реальних результатів; прийняття необхідних коригуючих дій.

Менеджер має вміти реалізовувати на кожному етапі комплекс різних заходів.

Розробка або встановлення стандартів і критеріїв. Це – перший етап контролю, який показує, наскільки близькі функції контролю та планування. М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі визначають стандарти як конкретні цілі, прогрес по відношенню до яких піддається вимірюванню. Усі стандарти, що використовуються для контролю, мають бути обрані з багаточисленних цілей та стратегій організації. Цілі, які можуть бути використані як стандарти для контролю, характеризуються наявністю часових меж та конкретного критерію, щодо якого можна оцінити ступінь виконання роботи. Для першого етапу важливо встановити показник результативності, який точно визначає те, що має бути отримано, щоб встановлена мета вважалася досягнутою. Такі показники дозволяють менеджеру порівняти фактично виконану роботу із запланованою. Відзначимо, що цілі можуть виражатися у кількісних показниках (прибуток, обсяг продажів, вартість ресурсів) або в чисельному вигляді непрямо (кількість звільнень). Однак менеджер має не тільки вміти визначати кількісні показники, але й визначати симптоми від істинних причин при непрямих проявах. Необхідно знати, що керівництво не може ефективно здійснювати контроль без показника результативності будь-якого типу.

Другий етап контролю – це співставлення досягнутих результатів з встановленими стандартами. На цьому етапі менеджер має визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. Необхідно визначити, наскільки допустимі або відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів.

Виділяють чотири стадії процесу співставлення досягнутих результатів з встановленими стандартами.

Першою стадією цього етапу є визначення масштабу допустимих відхилень та принцип виключення. Визначення масштабу допустимих відхилень – кардинально важливе питання. Якщо взято занадто великий масштаб, тоді проблеми, що виникають, можуть отримати загрозливі риси. Але якщо масштаб взято занадто малий, організація буде реагувати на дуже невеликі відхилення, що досить дорого та потребує багато часу. Така система контролю може паралізувати та дезорганізувати роботу організації та буде скоріше перешкоджати, ніж допомагати досягненню цілей організації. В подібних ситуаціях досягається високий ступінь контроля, але сам процес контроля стає неефективним.

Для того щоб він був ефективним, переваги системи контроля мають перевищувати витрати на її функціонування. Один із способів можливого збільшення економічної ефективності контроля полягає у використанні методу управління за принципом виключення. Він полягає у тому, що система контролю має спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від стандартів та норм.

Другою стадією цього етапу є вимірювання результатів – найбільш важкий та дорогий елемент контролю, який дозволяє встановити, наскільки вдалося дотриматися встановлених стандартів. Для того щоб бути ефективною, система вимірювання має відповідати тому виду діяльності, який підлягає контролю. Спочатку слід обрати одиницю виміру. Вона має бути такою, щоб її можна було легко перетворити в одиниці, в яких вимірюється стандарт. Якщо стандарт – прибуток, тоді вимірювання слід проводити в грошових одиницях або у відсотках залежно від форми визначення стандарту. Якщо керівник контролює неучасть в голосуванні або звільнення з роботи, тоді вимірювання має проводитися у відсотках. Це дозволить відслідкувати динаміку процесу. Таким чином, стандарт в специфічній формі зумовлює ті величини, які повинні бути виміряні.

Третьою стадією цього етапу є передача та розповсюдження інформації, які відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності контролю. Для того щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов’язково довести до відома відповідних працівників організації як встановлені стандарти, так і досягнуті результати. Така

інформація має бути точною, надходити вчасно та доводитися до відома відповідальних працівників у зручному вигляді. Встановлені стандарти мають бути добре зрозумілі співробітникам.

Четвертою, заключною, стадією цього етапу є оцінка інформації про результати. Саме менеджер визначає ступінь необхідності та важливості отриманої інформації. Іноді оцінка інформації визначається політикою організації.

Прийняття необхідних коригуючих дій. Це – третій етап контроля, який починається після того, як менеджер оцінить ситуацію, що склалася. На цьому етапі менеджер обирає один з трьох варіантів поведінки: нічого не робити, усунути відхилення або передивитися стандарти. Розглянемо коротко кожний з них.

Нічого не робити. Головна мета контролю полягає у тому, щоб добитися такого положення, при якому процес контролю над організацією дійсно змушував би її функціонувати відповідно до плану. Якщо система контролю показує, що в якомусь елементі організації все йде добре, необхідно продовжувати вимірювати результати, повторюючи цикл контроля.

Усунути відхилення. Коригування має бути спрямоване на усуненні дійсної причини відхилення. Стадія вимірювання має показувати масштаб відхилення від стандарту та точно вказувати його причину. Але у реальному житті це неможливо, оскільки більша частина роботи в організації є результатом об’єднання зусиль групи людей. Зміст коригування полягає у тому, щоб зрозуміти причини відхилень і досягти повернення організації до правильного функціонування.

Передивитися стандарти. Не всі помітні відхилення від стандартів слід усувати. Іноді самі стандарти можуть виявитися нереальними, тому що вони ґрунтуються на планах, а плани є лише прогнозами майбутнього. Тому при перегляді планів мають переглядатися і стандарти.

Менеджер має знати, що проведення контролю може бути дуже дорогим, тому рішення про те, який тип контролю використовувати, вимагає від нього ретельного обміркування.

Існують певні вимоги до організації та проведення контролю. Слід враховувати низку факторів та дати відповіді на наступні питання:

Чи розуміють співробітники цілі організації?

Чи спроєктована система контролю так, щоб забезпечити істотні, а не тривіальні зміни?

Чи надає діюча система контроля менеджерам таку інформацію, на основі якої можна діяти в розумних часових межах?

В практиці управління існує так звана технологія контролю, яка складається з п'яти груп (компонентів):

– перша група являє собою процес вибору концепції контролю та включає систему, процес або приватні перевірки; визначення предмету у цілі контролю; визначення контролюючого органу;

– друга група являє собою процес визначення норм контролю та містить етичні, правові, виробничі та інші норми:

– третя група являє собою процес визначення обсягу та сфери контролю, який може бути повним, суцільним, епізодичним, вибірковим, фінансовим тощо. Контролю може підлягати якість продукції, продуктивність праці тощо. Контроль якості продукції називають інспекцією якості та відносять до контролю у вузькому розумінні;

– четверта група об'єднує в собі методи або види контролю, наприклад, попередній (діагностичний, терапевтичний), поточний, заключний тощо;

– п'ята група включає процес визначення цілей контролю, в який входять: доцільність, вірність, регулярність та ефективність контролю.

Німецький спеціаліст по менеджменту Г. Шредер виявив наступні негативні прояви контролю:

– той факт, що співробітник знаходиться під наглядом, змушує його спостерігати за собою, але при цьому людина починає замислюватися над своїми автоматичними діями та втрачає впевненість у собі;

– контроль є ознакою різниці в статусі. Він йде врозріз з людською потребою у визнанні та високій оцінці (той, кого контролюють, є в більшості випадків підлеглим);

– оскільки контроль узаконений, ніхто не може від нього захиститися; роздратування, яке виникає з цієї причини «виливається» де-небудь у іншому місці;

– контроль часто суб'єктивно сприймається як прискіпування,

хоча керівник про це не думає;

– контроль може сприйматися як недовіра, в цьому випадку він перешкоджає гарним відносинам між керівником та підлеглим.

Г. Шредер також розробив правила або рекомендації, яких необхідно дотримуватися при проведенні контролю, для того щоб зменшити його можливі негативні прояви:

– співробітник має бачити, що контроль направлений не на його особистість, а на робочий процес;

– співробітник має знати, що саме контролюється;

– контролювати слід відкрито;

– здійснювати контроль необхідно за результатом, а не за діями;

– при організації контролю слід обмежуватися істотними моментами;

– здійснюючи контроль, необхідно дотримуватися товариського тону при спілкуванні;

– при доведенні робочих вказівок особливу увагу слід приділяти викладенню ознак контролю;

– необхідно постійно мати на увазі цільове спрямування контролю, не дозволяти йому перетворитися у самостійну функцію;

– контроль має відповідати характеру процесу, що контролюється;

– необхідно обґрунтовувати контроль, робити зрозумілим його мету;

– слід делегувати відповідальність.

Зауважимо, що управлінська діяльність менеджера буде ефективною лише за умови періодичного проведення контролюючих заходів, що направлені на перевірку якості виконаних завдань підлеглими, оцінку управлінських рішень, перевірку кількості зробленої продукції, раціонального використання ресурсів і фінансів підприємства. Контролюючі заходи проводять менеджери усіх рівнів, таким чином формується система контролю.

Методи контролю – це способи та прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об’єктів заданим параметрам.

Методи контролю поділяють на такі групи:

1. Фактичні (лабораторний аналіз, контрольне придбання, контрольний обмір виконаних будівельних, монтажних і ремонтних робіт, хронометраж, інвентаризація, експертиза, контрольний запуск

сировини і матеріалів у виробництво, контрольне приймання продукції за якістю та кількістю, нормативна перевірка, експеримент тощо);

2. Розрахунково-аналітичні (техніко-економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, арифметична перевірка, динаміко-статистичне оцінювання);

3. Документальні (вивчення сутності та змісту відображених у документах операцій, логічна перевірка, перевірка кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку, зустрічна перевірка документів тощо).

Контроль здійснюється такими методами:

– перевірка (передбачає аналіз документів та вивчення стану справ на місці);

– спостереження (спрямоване на виявлення недоліків, прихованих резервів);

– підготовка та обговорення звітів;

– проведення нарад (з обговоренням проблем).

Вибір методів контролю залежить від обсягів роботи та завдань. Доцільно керуватися такими критеріями: мінімізація витрат робочого часу на проведення найбільшого обсягу контрольних робіт; результативність і доказовість обраного методу; типові для конкретних об'єктів порушення й адекватність методів їх виявлення.

Під прийомом контролю слід розуміти спеціальну дію (або ряд дій), спрямовану на виконання конкретного контрольного завдання. Перевіряючий має чітко уявляти, які прийоми контролю слід використовувати в тому чи іншому випадку. Часто поставлені завдання можна виконати лише при паралельному або послідовному використанні декількох контрольних прийомів.

До прийомів документального контролю відносять наступні: нормативна перевірка, техніко-економічні розрахунки, аналітична перевірка, зустрічна перевірка, взаємна перевірка, арифметична перевірка, логічна перевірка, хронологічна перевірка, перевірка кореспонденції рахунків.

До прийомів фактичного контролю відносять: інвентаризація, контрольний запуск сировини і матеріалів у виробництво, лабораторні аналізи, різнорідні експертизи.

Наприклад, нормативна перевірка дозволяє особам, які

перевіряють, переконатися в обґрунтованості застосування тих чи інших норм відповідно до встановлених законодавством або галузевими (внутрішніми) інструкціями нормативів. Окрім цього, за допомогою цього прийому здійснюється зіставлення норм і фактичних витрат коштів підприємства. Джерелами контролю в даному випадку є документальні дані.

Прийом техніко-економічних розрахунків вимагає використання знань у частині інструктивних матеріалів щодо застосування методик розрахунку конкретних показників в області економічного аналізу, технології виробництва. Під даним прийомом слід розуміти перевірку правильності розрахунку окремих показників згідно з встановленою відповідними інститутами методикою. Очевидно, що лише відповідна підготовка фахівця, який здійснює контроль, дозволить знайти помилки, допущені в розрахунках працівниками підприємства. Так, за допомогою техніко-економічних розрахунків можна перевірити правильність визначення сум амортизаційних відрахувань, проведення індексації вартості основних засобів, перевірити процедуру розподілу комплексних статей витрат підприємства, проконтролювати достовірність визначення величини конкретних показників, які розраховуються за встановленою методикою (валовий прибуток, чистий прибуток, оподатковуваний прибуток і т.д.).

Аналітична оцінка виступає черговим відокремленим прийомом документального контролю і спрямована на вивчення ефективності роботи підприємства і пошук резервів покращення показників його діяльності. Отже, аналітична оцінка – це аналіз абсолютних і відносних показників діяльності підприємства та їх динаміки з метою виявлення тенденцій, відхилень від заданих (або стандартних) параметрів і з'ясування причин їх виникнення. Слід зазначити, що глибина аналітичної оцінки та інструментарій для аналізу залежать від цілей і завдань, які необхідно виконати. Так, наприклад, на підготовчому етапі вивчаються звітні показники діяльності підприємства, яке перевіряється за ряд звітних періодів. У разі виявлення будь-яких істотних відхилень за періодами, з'ясовуються їх причини. Іншим прикладом аналітичної оцінки є перевірка ефективності використання основних засобів (або виробничих запасів), в розрізі якої розраховуються відносні коефіцієнти,

здійснюється факторний аналіз та застосовуються інші прийоми економічного аналізу. На перший погляд може здатися, що в другому випадку аналітичні процедури значно ефективніше, ніж у першому. Однак від повноцінно проведеного підготовчого етапу багато в чому залежать кінцеві результати контролю. Тому в процесі контролю важливо вміло поєднувати аналіз абсолютних показників фінансово-господарської діяльності підприємства з розрахунком відносних коефіцієнтів для аналізу окремих ділянок його роботи.

Як правило, аналітична оцінка складається з двох основних етапів: розрахунку або вибірки конкретних показників та їх оцінки.

При порівнянні прийому техніко-економічних розрахунків та прийому аналітичної оцінки неважко помітити, що перший нерідко є складником другого. Це пов'язано із застосуванням у розрахунках певної методики. Але не рідше прийом техніко-економічних розрахунків використовується відокремлено. Як вже було зазначено раніше, прикладом може служити перевірка правильності розрахунку амортизаційних відрахувань за об'єктами основних засобів. Аналітична ж перевірка передбачає розрахунок і аналіз таких показників, які не розраховуються самостійно працівниками підприємства або ці розрахунки всередині підприємства не є обов'язковими.

Під зустрічною перевіркою слід розуміти контроль тотожності окремих реквізитів в різних примірниках одного й того ж документа. У свою чергу, під взаємною перевіркою розуміється контроль тотожності окремих реквізитів в різних за своїм змістом документах.

Сутність інших прийомів випливає з їхньої назви. Прийоми фактичного контролю застосовуються у випадках, коли перед управлінням постає завдання перевірки наявності та збереження ресурсів, а також їх якісних характеристик.

Документальний і фактичний контроль характеризуються рядом прийомів, що вимагають від управлінського персоналу певних навичок та відповідного рівня компетенції. Аналіз окремих прийомів і їх зіставлення дає можливість виявити риси, що є найбільш характерними для кожного з них, та одночасно відрізняють його від усіх інших. При цьому ряд прийомів слід розглядати відокремлено.

Зв'язок управлінського контролю з іншими функціями управління

Предметом контролю виступають найрізноманітніші процеси, притаманні і характерні об'єкту перевірки. Тому досить легко уявити, що функція контролю в рамках управління підприємством активна на момент здійснення планування, організації, обліку, аналізу та регулювання (тобто інших функцій управління). Будучи окремою функцією управління, контроль присутній у всіх інших ланках управлінського процесу.

Так, у бухгалтерському обліку, спрямованому на реєстрацію і збір даних про здійснені на підприємстві операції, контроль проявляється у перевірці посадовими особами (бухгалтерами, касирами і т. ін.) обґрунтованості зареєстрованих операцій (документальне підтвердження операції, відповідність фактичної наявності коштів підприємства документальним даним). При цьому для окремих посадових осіб виконання контрольних функцій входить у прямі обов'язки, наприклад, головного бухгалтера.

Працівники планової служби виконують контрольну функцію, коли формують планові виробничі показники, виходячи з технічної оснащеності та кадрового потенціалу підприємства. Зіставлення виробничих потужностей наявного обладнання і планованих обсягів виробництва дозволяє зробити висновки про реальність планових параметрів.

Функція організації, яка виконується вищим керівництвом і керівниками підрозділів підприємства, покликана підтримувати стан впорядкованості елементів системи в цілому і здійснює контроль (спостереження) за ефективною взаємодією усіх пов'язаних ланок керованого об'єкта.

Робота аналітичних служб або окремих співробітників, на яких покладено обов'язки виконання аналітичних розрахунків і оцінок, формує інформаційну базу для контролю ефективності функціонування окремих підрозділів або підприємства в цілому.

Контрольні процедури присутні практично на будь-якій стадії відтворювального процесу і спрямовані на підтримку стабільності функціонування керованого об'єкта.

Управлінський контроль в межах процесу здійснення господарської діяльності є складовою замкненого циклу або контуру

регулювання діяльності суб'єкта господарювання. У зарубіжній літературі управлінський контроль розглядається як процес впливу менеджера на персонал підприємства задля впровадження стратегії його діяльності. Дж. Макіарелло управлінський контроль вважає консолідацією з координацією, розміщенням ресурсів, мотивацією та вимірюванням досягнень. На нашу думку, управлінський контроль доцільно розглядати як функцію управління діяльністю суб'єкта господарювання, який забезпечує з'ясування доцільності та законності використання інвестиційних, матеріальних, трудових та інших ресурсів, а також перевірку обґрунтованості планування, організації здійснення та відповідності фактичного виконання завдань плановим обсягам.

З огляду на вищенаведене, передумовою здійснення управлінського контролю процесу господарської діяльності суб'єкта господарювання є планування. В умовах функціонування підприємства планування як складова системи управління є основою для деталізації задумів та проєктів щодо зміни діяльності або стану суб'єкта господарювання. Розгляд функції планування у системі управління суб'єктом господарювання щодо формування інформації для отримання даних задля здійснення управлінського контролю дає можливість визначити таку функцію як комплекс дій з отримання, оброблення, формування інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище для розроблення та вибору напрямів господарської діяльності.

Принципи, за якими здійснюється функція планування, забезпечують виконання поставлених перед ним завдань. За загальними концепціями науковців до них віднесено єдність, координацію, інтеграцію, безперервність, гнучкість, оптимальність використання ресурсів, збалансованість показників.

Для визначення напряму діяльності використовують дані про три основних компоненти системи суб'єкта господарювання, а саме стан суб'єкта господарювання на визначену для початку діяльності у визначеному напрямі дату (Т0), його бажаний стан на кінцеву дату впровадження заходів (Т1) та заходи щодо використання ресурсів для здійснення вибраного напряму діяльності.

Застосовують два підходи до процесу планування, а саме залежно від досягнутого рівня та від кінцевого результату. За першого підходу

визначають стан на дату (Т0), наявні у підприємства ресурси для зміни стану, а також можливість оптимального використання визначених ресурсів для забезпечення досягнення цілей та результатів від запровадження вибраного напряму діяльності. За другого підходу планування проводиться у зворотному від попередньо описаного підходу напрямі. Він починається зі встановлення бажаного результату, який визначено у плані (напряму діяльності суб'єкта господарювання) у визначений період часу. Після цього для визначення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на впровадження напряму діяльності проводиться планування у зворотному напрямі, а також визначаються показники для оцінювання стану впровадження напряму діяльності на кожному етапі, включаючи отримання результатів.

Вибраний напрям діяльності суб'єкта господарювання як об'єкт управлінського контролю передбачає комплексну систему планування, що забезпечує здійснення останнього в прямому та зворотному напрямах, тобто за умови поєднання розглянутих вище підходів. Такий процес планування (розроблення напряму діяльності) характеризується наявністю двох цілей.

Першою є логічна та досяжна ціль, виконання якої забезпечується за умови, що фактори та припущення, які мають вплив на результат, істотно не зміняться стосовно початкового стану, на який управлінський персонал може впливати. До другої цілі належить стратегічна, для забезпечення якої необхідні більш суттєві зміни стосовно початкового стану.

Інтегрований процес планування в умовах вибору напряму діяльності здійснюється за таким алгоритмом:

1) розроблення проєкту можливого стану суб'єкта господарювання у визначеному періоді на дату (Т0);

2) визначення бажаного стану суб'єкта господарювання на дату (Т1) та заходів, вжиття яких є необхідним для забезпечення його досягнення;

3) проєктування можливого стану суб'єкта господарювання на дату з урахуванням вжиття передбачених заходів (Т1);

4) порівняння проєктів щодо досягнення бажаного та можливого станів суб'єкта господарювання на дату (Т1) за основними показниками, що характеризують ефективність та ступінь впливу

передбачених заходів на покращення результатів діяльності суб'єкта господарювання загалом.

Процес припиняється за умови максимального зближення показників можливого та бажаного станів на дату (Т1).

Описаний алгоритм планування є складовою системи управління за відхиленнями, що закладено в основу концепції управління напрямом діяльності суб'єкта господарювання як об'єктом управлінського контролю. У процесі реалізації напряму діяльності суб'єкта господарювання інформація про фактичні показники відображається в обліку (управлінському, фінансовому), що є базою для здійснення управлінського контролю. Результати, отримані під час здійснення управлінського контролю процесу діяльності суб'єкта господарювання за вибраним напрямом, використовуються для прийняття регулюючих управлінських рішень.

Контроль як функція управління забезпечує супровід процесу планування. У своїх працях науковці визначають контроль як функцію, що належить до самостійного виду управлінської діяльності. Згідно з окремими висловами він є порівняльним аналізом даних, які надають характеристику планового та фактичного стану системи. Дослідження практики здійснення функцій управління дало можливість сформувати висновок про їх нерозривний зв'язок між собою з огляду на використання даних планування та обліку як інформаційного забезпечення в процесі розроблення варіантів та прийняття управлінських рішень у діяльності суб'єкта господарювання за визначеним напрямом.

Процеси планування, обліку, контролювання, аналізу та регулювання діяльності суб'єктів господарювання становлять замкнений цикл.

Об'єктами управлінського контролю напряму діяльності суб'єкта господарювання є:

– питання, що виникають під час забезпечення досягнення визначених за напрямом діяльності цілей;

– показники (їх відхилення), які характеризують стан досягнення результатів за визначеним напрямом діяльності;

– моделі та методи планування, які забезпечують достовірність стану суб'єкта господарювання на визначені періоди часу].

Система планування й контролю визначається як цілеорієнтована

множина відповідних процесів, між якими існують специфічні взаємозв'язки. Зокрема, система розглядається в декількох площинах з виділенням метарівня та операційного рівня, а також її функціонального та інституціонального аспектів.

За результатами проведеного аналізу поглядів та позицій науковців виділено такі координаційні проблеми практичної організації системи планування, контролювання та аналізування в процесі впровадження напряму діяльності суб'єкта господарювання:

– пріоритетність оперативного планування перед стратегічним за його недостатньої структурованості та інтенсивності;

– недостатність деталізації планів стосовно визначених цілей та проєктованих заходів;

– незабезпечення комплексного підходу до систем планування та здійснення контролю;

– нерегулярність здійснення контролю та коригування планів відповідно до змін у середовищі;

– незабезпечення формування інформаційної бази для планування, допущення використання суб'єктивних оцінок;

– наявність недоліків у забезпеченні об'єктивності формування планів, що пов'язані з неврахуванням знань керівників середньої ланки системи управління.

Побудова комплексної системи планування та управлінського контролю процесу впровадження напряму діяльності суб'єкта господарювання як об'єкта контролю призначена вирішити проблеми координації планово-контрольної діяльності.

Для виживання та розвитку в сучасних умовах конкурентної боротьби підприємства повинні використовувати все більш ефективні інструменти менеджменту, включаючи планування й контролювання. Наявна система планування, обліку та управлінського контролю суб'єктів господарювання має певні недоліки. Вони є наслідком недостатнього вжиття заходів щодо змін внутрішнього характеру відносно організаційно-економічного стану суб'єктів господарювання, який недостатньо узгоджено зі змінами у зовнішньому середовищі, що характеризує формування відносин у сфері господарювання. Серед суттєвих недоліків виділено:

– значний обсяг робіт, що здійснюються в процесі планування;

– невідповідність темпів прийняття рішень у системі

оперативного управління забезпеченню стану, що відповідає обраному напряму діяльності в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

– недостатній рівень підготовки менеджменту для координування обраних напрямів діяльності в системі планування;

– недостатній рівень підготовки менеджменту для використання в процесі здійснення функцій управління (планування, контролювання, аналізування, підготовка управлінських рішень) показників, що характеризують зміни у фінансовому стані підприємства;

– недоліки, пов'язані зі здійсненням економічного планування, для забезпечення його зв'язку з фінансовим задля визначення можливостей використання власних та залучених ресурсів;

– незабезпечення формування аналітичної бази для відпрацювання сценаріїв та визначення результатів впровадження управлінських рішень за зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища реалізації нових напрямів діяльності;

– неврахування потреб керівництва в отриманні своєчасної, достовірної та повної інформації (релевантної) про відхилення в процесі здійснення напрямів діяльності;

– недосконаліть наявної системи управлінського контролю, що не дає можливості здійснення комплексного аналізу виявлених відхилень у процесі реалізації обраного напряму діяльності підприємства;

– недостатня структурованість або відсутність зворотного зв'язку у системі планування й управлінського контролю для отримання інформації про її стан задля розроблення проєктів та прийняття рішень щодо коригування дій управлінського персоналу та/або результатів планування.

Дані, що сформовані в процесі здійснення функцій планування, обліку та контролювання, є базою для оцінювання результатів впровадження обраного напряму діяльності суб'єкта господарювання. Саме системи моніторингу, планування, обліку й контролювання формують основний інформаційний масив в управлінні зазначеним процесом.

Оцінювання стану вжиття заходів обраного напряму діяльності, досягнення цілей за ними, рівня відповідності стратегії суб'єкта господарювання за результатами вжиття заходів напряму діяльності

належить до ретроспективного дослідження в системі управлінського контролю.

Елементи організаційно-інформаційної моделі процесу вжиття заходів за обраним напрямом діяльності суб'єкта господарювання як об'єктом управлінського контролю наведено в табл. 3.25.

Таблиця 3.25. Елементи організаційно-інформаційної моделі вживання заходів за напрямом діяльності суб'єкта господарювання як об'єктом управлінського контролю

Елементи організаційно-інформаційної моделі	Управлінський контроль
Об'єкти (напрями діяльності)	Плани напрямів звичайної (операційної, фінансової, інвестиційної) діяльності; ресурси; завершені роботи; функції управління (планування; облік); реалізація напрямів діяльності; стан впровадження регулюючих управлінських рішень; облікові регістри; звітність.
Суб'єкти	Внутрішні, якими є планово-економічний відділ; бухгалтерія; фінансовий відділ; відділ управління інвестиціями; відділи та підрозділи, що задіяні в процесі реалізації планів за напрямами діяльності.
Інформаційне забезпечення відображення стану розроблення та вжиття заходів за напрямами діяльності	Інформація, а саме законодавча, планова, нормативно-довідкова, договірна, облікова, позаоблікова, організаційно-управлінська.
Методичні прийоми на стадії планування напрямів діяльності	Емпіричні; документальні; розрахунково-аналітичні.
Методичні прийоми на стадіях вжиття заходів за напрямами діяльності	Систематизація; групування; узагальнення; юридичне обґрунтування; визначення осіб, відповідальних за вжиття заходів.

Основна різниця між локальним організаційно-інформаційним модельним представленням елементів процесу впровадження обраних напрямів діяльності суб'єкта господарювання зумовлена відмінністю функцій та цілей застосування самих елементів

управлінського контролю.

Управлінський контроль процесу впровадження обраного напряму діяльності забезпечує доцільність та законність використання інвестиційних, матеріальних, трудових та інших ресурсів відповідно до їх цільової спрямованості, а також обґрунтованість планування, організації впровадження обраного напряму діяльності та параметрів його реалізації, відповідність фактичного виконання робіт плановим обсягам.

Узагальнення отриманих результатів управлінського контролю, оцінювання впливу відхилень від очікуваних характеристик у процесі впровадження вибраного напряму діяльності дають можливість формувати відповідні висновки для розроблення варіантів та прийняття регулюючих управлінських рішень.

У процесі проведення управлінського контролю, об'єктом якого є функція планування, оцінюються плани впровадження обраного напряму діяльності, визначається їх відповідність цілям суб'єкта господарювання, їх реальність, можливість виконання. Суб'єктні характеристики в наведеній організаційно-інформаційній моделі стосуються працівників, діяльність яких підлягає управлінському контролю, а в подальшому отримані результати контролю їх діяльності аналізуються, осмислюються та узагальнюються.

Основним інформаційним підґрунтям управлінського контролю є система бухгалтерського обліку, що здатна надавати дані для прийняття операційних та стратегічних рішень, а також здійснювати комплексні контрольні процедури. При цьому слід відмітити, що облікова інформація повинна відповідати певним вимогам, а саме: бути оперативною та релевантною. Системи обліку й управлінського контролю тісно взаємопов'язані і впливають одна на одну. Теорія і методологія управлінського контролю сприяє розвитку бухгалтерського обліку, а облік, в свою чергу, збагачує контроль.

Розглянемо більш детальніше взаємозв'язок систем обліку та контролю.

По-перше, еволюція менеджменту сприяє розвитку управлінського контролю. Межі сучасного управлінського контролю формуються від стратегічного управління до контролю управління діяльністю, і в той же час ці межі також забезпечують майбутні напрями розвитку системи обліку. Так, для цілей контролю

використовується інформація не тільки традиційного фінансового обліку, а й управлінського обліку, що здатний акумулювати інформацію залежно від інформаційних потреб суб'єктів контролю.

По-друге, процедури управлінського контролю сприяють розвитку обліку. Інформація, що створюється системою обліку, має вирішальне значення для процедур управлінського контролю, що включають у себе розробку механізмів досягнення стратегічної мети, стандартів для контролю, звітів внутрішнього контролю, оцінки продуктивності діяльності керівників та працівників підприємства. Для того, щоб задовольнити попит на інформацію управлінців, облік повинен оновлювати і покращувати види та зміст внутрішньої бухгалтерської звітності.

Розвиток теорії обліку досягається розширенням кількості та якості інформації за запитом кінцевого споживача такої інформації.

По-третє, як наукові методи розвитку сучасного менеджменту, методи управлінського контролю повинні постійно удосконалюватися і бути певною мірою інноваційними. Інноваційні методи управлінського контролю забезпечують умови для розвитку бухгалтерського обліку та сприяють його удосконаленню.

Взагалі, управління та стандарти управлінського контролю певною мірою залежать від зовнішніх регуляторів та інвесторів, що орієнтуються на розробку системи управлінського контролю для забезпечення достовірності фінансової інформації. У цьому контексті, облік та контроль є інформаційним ядром системи управління. Як відомо, однією із функцій бухгалтерського обліку є контрольна. Отже, можна говорити про наявність на кожному підприємстві внутрішнього бухгалтерського контролю. В зв'язку з цим, доцільним є окреслення основних відмінностей управлінського контролю та внутрішнього бухгалтерського контролю.

Донедавна більшість вітчизняних підприємств використовували модель контролю, що певною мірою відповідала інтересам підприємства – в межах контрольної функції бухгалтерського обліку. Зміна економічного і соціального розвитку змушує підприємства до пошуку нової моделі контролю – управлінського.

Підприємства виживають в умовах невизначеності, а тому система управлінського контролю повинна бути адаптована до зовнішнього середовища, стратегії та конкретних обставин діяльності

і саме це відіграє вирішальну роль.

У той же час, дані системи бухгалтерського обліку є домінуючими при проєктуванні системи управлінського контролю. Слід визнати, що і система бухгалтерського обліку, і система управлінського контролю взаємопов'язані та доповнюють одна одну. З іншого боку, однією з функцій бухгалтерського обліку і є контроль, який, як правило, завжди у центрі бухгалтерської роботи. Тому при проєктуванні системи управлінського контролю в межах підприємства доречними є узгодженість з системою обліку та зберігання структури циклу контролю відповідно до структури системи обліку.

Розвиток системи управлінського контролю вимагає його переорієнтації з підтвердження та гарантування достовірності фінансової звітності на інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. Метою управлінського контролю повинно стати забезпечення дотримання чинного законодавства України, безпека активів і надійність фінансової звітності.

Таким чином, управлінський контроль підвищує ефективність діяльності суб'єкта господарювання задля досягнення стратегічної мети. Власне, управлінський контроль це не стільки «зобов'язання контролювати», скільки «готовність управляти».

Створена система управлінського контролю на підприємстві певною мірою надає і переваги підприємству, створює його позитивний імідж перед зовнішніми регуляторами. Зокрема, у функціонуванні такої системи зацікавлені в основному регулятори ринку цінних паперів. Для них це є підтвердженням ефективності ринкового механізму, відповідальності керівництва та унеможливлення проведення фінансових махінацій.

У свою чергу, при неналежній організації системи управлінського контролю, можуть виникати ситуації зловживання службовим становищем та здійснення різних видів махінацій посадовими особами, що є основними причинами зниження якості інформації для потреб управління. Враховуючи те, що основним джерелом інформації для прийняття управлінських рішень є внутрішня та зовнішня звітність підприємств, то контроль повинен її підтверджувати відповідно до певних стандартів, що будуть представлені зовнішніми регуляторами. Саме система

управлінського контролю поліпшує дотримання встановлених стандартів та допомагає уникати позовів.

Як вже зазначалось, більшість вітчизняних підприємств не приділяє належної уваги системі управлінського контролю, а це, в свою чергу, призводить до несподіваних небажаних наслідків господарської діяльності. Зазвичай, такі наслідки пов'язані зі збільшенням рівня ризику і зменшенням вартості підприємств.

Коли зниження вартості стає системним, реальна вартість підприємства не відповідає бухгалтерським даним. Тому регулятори вимагають від підприємства використовувати систему управлінського контролю, як запоруку захисту інтересів власників чи потенційних інвесторів.

Якщо інтереси всіх власників захищені, то і підприємство буде конкурентоспроможним.

Ще одним із зовнішніх регуляторів, що зацікавлені у системі управлінського контролю є утримувачі боргових зобов'язань і, як правило, їх вимоги до контролю дещо інші, ніж у інвесторів і власників. З одного боку, власники боргових зобов'язань надають кредит підприємству добровільно, з іншого боку, вони стурбовані ймовірністю дефолту або банкрутства суб'єкта господарювання. Мова йде не тільки про погашення зобов'язань, а і сплату відсотків за кредитні ресурси. Однак, відсотки безпосередньо пов'язані з ризиком прийнятим кредитором. Чим більша ставка за кредитами, тим вище ризики. Тому попит на систему управлінського контролю підприємства з боку утримувача боргових зобов'язань фокусується на ефективності погашення боргових зобов'язань і умов договору. Ефективність використання залучених ресурсів безпосередньо пов'язана з досягненням стратегічних цілей, що має співвідноситись з певними контрактами. Отже, управлінський контроль є інструментом узгодження залучених боргових зобов'язань з відповідними контрактами.

Постачальники, підрядники та покупці також зацікавлені у системі управлінського контролю задля захисту своїх інтересів. Контрагенти повинні бути повідомлені про наявність системи управлінського контролю всередині підприємства, бо покупці купують готову продукцію або послуги підприємства, а постачальники забезпечують безперебійність надходження сировини

для підприємств. З більш широкої точки зору і підприємства, і покупці (постачальники) взаємопов'язані, а тому система управлінського контролю буде впливати і на процес виробництва у постачальників, а також на фінансові пропозиції для покупців. Таким чином, покупці (постачальники) будуть надавати перевагу підприємствам з ефективною системою управлінського контролю в якості ділових партнерів.

Що стосується інвесторів, то наявність на підприємстві управлінського контролю найбільше відповідає їх інтересам. Як відомо, метою інвестування є одержання доходу, який можна отримати за виконання наступних умов: по-перше, управління підприємством має бути ефективним; по-друге, підприємства повинні розробити розумну дивідендну політику. Ці дві умови безпосередньо залежать від системи управлінського контролю, що адаптується до корпоративної стратегії. Таким чином, існування системи контролю не тільки може підвищити конкурентоспроможність підприємства, а й забезпечити виконання інтересів власника.

Інвестору для прийняття рішення необхідна інформація, яка, в основному, міститься в історичній бухгалтерській фінансовій звітності, а правила і норми по її складанню не є досконалими, а тому існує великий інформаційний розрив між інформацією, представленою у звітності, та інформацією, необхідною інвесторам для прийняття рішень. Таким чином, навіть існування ідеальної системи фінансового обліку та внутрішнього контролю на основі бухгалтерської інформації, обмежується наданням історичної облікової інформації. Тому, щоб мати можливість приймати правильні інвестиційні рішення, інвестору необхідна система управлінського контролю, яка здатна забезпечити досягнення цілей інвестування.

Організація та інформаційне забезпечення контролю

Існує два підходи до організації контролю на підприємстві. Перший підхід полягає у створенні на підприємстві контрольно-ревізійної служби (відділу) і, як наслідок, набір штату ревізорів, основними обов'язками яких є виконання контрольних процедур. Сутність другого підходу полягає у раціональній організації роботи працівників підприємства, в посадові обов'язки яких входить

здійснення взаємного контролю дій інших співробітників, пов'язаних з перевіряючими виконанням однорідних або суміжних процесів у межах підприємства.

Кожен з вищеназваних підходів існує незалежно від іншого, маючи при цьому ряд переваг і недоліків. Так, створення на підприємстві служби контролю дозволяє адміністрації вести опосередковане спостереження за функціонуванням керованого об'єкта. Процес контролю здійснюється незалежними перевіряючими, основним завданням (прямим обов'язком) яких є виявлення відхилень і винних у них осіб. Однак забезпечення якісного та ефективного контролю можливе тільки при дотриманні ряду умов. По-перше, співробітники служби контролю зобов'язані мати високий рівень знань, що вимагає розуміння технологічного процесу та чіткого уявлення економічного змісту операцій, які перевіряються, а також добре орієнтуватися в організації документообігу та руху інформації на підприємстві. По-друге, незалежність контролерів ґрунтується на матеріальному стимулюванні їх діяльності (мотивації), що вказує на необхідність встановлення високого рівня оплати праці. По-третє, одним з визначальних факторів, які дозволяють отримувати ефект від проведення контрольних процедур, є наявність налагодженого механізму реагування на результати контролю з боку керівництва підприємства. Коли хоча б одна з цих умов не дотримується, перший підхід до організації контролю всередині підприємства не можна вважати надійним. Продовжуючи характеристику першого підходу, слід зазначити, що негативним моментом у створенні внутрішньої служби контролю виступає збільшення постійних витрат підприємства на заробітну плату штатних високооплачуваних співробітників ревізійного апарату. Тому перед керівництвом підприємства постає актуальне завдання зіставлення ефекту від проведення контрольних процедур і витрат на утримання відповідного персоналу.

Використання підприємствами другого підходу принципово відрізняється від організації внутрішнього контролю шляхом створення нового підрозділу (служби контролю). Сутність другого підходу полягає в тому, що на підприємстві контроль здійснюється безперервно і комплексно, причому зусиллями самих же працівників підприємства.

Спеціалізація праці працівників та обов'язкове документування

здійснюваних операцій роблять об'єктивно можливим побудову такої системи внутрішнього контролю.

Кожна операція (дія), що здійснюється в рамках фінансово-господарської діяльності підприємства, виконується певним працівником або групою людей і знаходить відображення в конкретних документах, заповнюваних як виконавцями, так і уповноваженими на те особами, які не беруть безпосередньої участі у виконанні операції.

Завершення чергової операції завжди передбачає початок однієї або кількох операцій, пов'язаних з попередньою. Тобто, чергові виконавці можуть і навіть зобов'язані переконатися в обґрунтованості та правильності даних, які свідчать про можливість виконання нової операції або переходу до наступного етапу, наприклад, виробничого циклу.

Такого роду взаємоконтроль є реальним для виконання на підприємстві і в процесі виробництва, і за його межами. Наприклад, видобуток вугілля тягне за собою витрату допоміжних матеріалів, а реалізація вугільної продукції – виникнення дебіторської заборгованості та її погашення покупцями. Кожен етап (ланка) наведеної послідовності перетворюється на документальні дані і може бути підпорядкований контролю або в момент реєстрації вже виконаних дій, або під час подальшого руху інформації всередині підприємства.

Перевагою даного підходу є, по-перше, відсутність необхідності збільшення витрат на контроль. По-друге, з'являється можливість перевірки фінансово-господарської діяльності в процесі її здійснення, що значно знижує ймовірність порушень з боку співробітників підприємства. По-третє, адміністрація підприємства передає, таким чином, частину своїх повноважень і обов'язків співробітникам на місцях, які добре знайомі з особливостями операцій, що підлягають контролю.

Раціональна організація документообігу, чіткий розподіл прав і обов'язків працівників і посадових осіб різних рівнів є визначальними факторами ефективної роботи системи контролю, побудованої за другим підходом.

Говорячи про ефект від процедур контролю, необхідно враховувати можливість змови між кількома працівниками, при

якому ймовірність виявлення відхилень значно знижується. Основним інструментом у боротьбі проти групових порушень служить матеріальна зацікавленість працівників у стовідсотковому використанні своїх прав і виконанні обов'язків на робочих місцях.

Ефективна система контролю передбачає наявність у ній попереджувальних контрольних дій щодо доцільності та обґрунтованості майбутніх подій, здійснення спостереження за процесами у момент здійснення окремих фактів фінансово-господарської діяльності, з метою визначення їх відповідності встановленим правилам та заданим параметрам, і в кінцевому підсумку – ретроспективна оцінка вже завершених операцій з точки зору досягнення очікуваних результатів.

Сучасне управління засноване на системному підході, що розглядає будь-який керований об'єкт як складну систему, яка складається з ряду компонент і елементів, які утворюють єдине ціле. Компоненти системи узгоджено взаємодіють один з одним, забезпечуючи тим самим досягнення спільної мети.

Перший варіант передбачає дію традиційних систем контролю, коли за основу береться ряд стандартних показників: обсяг реалізації, витрати підприємства, величина отриманого прибутку.

Другий варіант не обмежується використанням стандартного набору показників про діяльність підприємства в минулому. Поряд з оцінкою попередніх подій здійснюється безперервний контроль, який забезпечує спостереження за процесами як усередині організації, так і за її межами. Тобто в зіставленні й оцінці беруть участь і результативні показники діяльності, і поточні (проміжні дані), і прогнозовані величини, що дозволяє називати такі системи контролю динамічними.

Очевидно, що дискретність контролю проявляється, коли його здійснюють контролери із зовнішнього середовища, які з'являються в організації «з нагоди» (перевірка вищої за рангом організації, аудиторські фірми, органи державного контролю). Внутрішній же контроль може бути організований на перманентній основі, поєднуючи багато форм і відповідні їм методи (прийоми).

Для формування ефективної системи управлінського контролю в будь-якій сфері будь-якого виду на підприємстві слід використовувати наступний алгоритм (рис. 3.21).

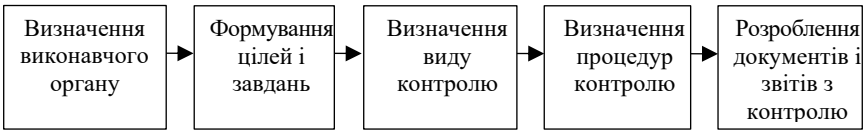


Рис. 3.21. Алгоритм формування системи управлінського контролю

Першим і важливим кроком є призначення виконавчого органу, що буде здійснювати контроль в організації, діяльність якого має бути спрямована на ефективність функціонування системи внутрішнього контролю підприємства.

На підприємстві необхідно розробити та затвердити положення про систему внутрішнього контролю, де будуть сформульовані цілі і задачі створеної структури контролю. Що стосується прав та обов'язків осіб, які відповідальні за здійснення контрольних функцій, то вони мають бути вказані у посадових інструкціях, з якими працівників служби контролю необхідно ознайомити під розпис.

Потім, необхідно визначити види або способи контролю – це може бути як документальний, так і фізичний способи контролю.

Наступним кроком, необхідно зібрати всю інформацію протягом процесу контролю та грамотно провести її аналіз, тому важливим етапом є створення робочих документів внутрішнього контролю звіту контролера, форма і порядок складання, яких мають бути визначені положенням про систему контроля на підприємстві.

Проводити та вносити необхідні корективи в структуру та систему контролю на підприємстві може допомогти служба внутрішнього аудиту. Сьогодні все більш затребувані послуги внутрішніх аудиторів. Вони не тільки допомагають проводити контрольні заходи, але й проводять консультування керівництва по важливим питанням. Цінність роботи внутрішніх аудиторів у тому, що свою діяльність вони здійснюють на принципах незалежності, професіоналізму, компетентності, об'єктивності, конфіденційності. Наявність служби внутрішнього аудиту та системи контроля дозволить підвищити ефективність управління підприємством.

Система контролю – це організаційна сукупність, яка утворює цілком визначену цілісність та єдність елементів, що знаходяться, з одного боку, у відносинах і зв'язках один з одним, з другого, – з

іншими складовими цілісної системи управління.

Схема розподілу системи управління на підсистеми розглядає управлінський контроль як засіб забезпечення зворотного зв'язку між її елементами (рис. 3.22).

Рис. 3.22. Інтерпретація управлінського контролю як системи контрольних функцій

Всі три підсистеми є умовно самостійними і обслуговують власні процеси. Кожна підсистема функціонує в розрізі функціональних обов'язків її суб'єктів – посадових осіб, які, в свою чергу, є відповідальними за результати процесів даних підсистем. Кожен процес нарівні з операційними функціональними завданнями містить і контрольні функції. Але контрольні функції, що покладені у функціональні обов'язки посадових осіб, мають зону впливу тільки в рамках процесів, які входять до їх зон відповідальності. Звідси випливає обмеженість зони контролю підконтрольного об'єкта. Таким чином, даний підхід зумовлює безліч входів, виходів та елементів розподілу об'єктів контролю, що суперечить визначенню поняття «система».

В разі сприйняття управлінського контролю як автономної системи необхідно сформувати підсистему, яка в змозі забезпечити її

функціонування, та підсистему контрольних процесів підприємства, де підсистема, що управляє контрольними процесами підприємства, – це сукупність процесів моніторингу, організації, планування, реалізації контрольних заходів з подальшим забезпеченням збереження їх матеріалів, підсистема, якою управляють, – сукупність процесів життєвого циклу системи управлінського контролю – процеси здійснення контрольних заходів.

Необхідно підкреслити, що внутрішній економічний контроль підприємства може бути реалізований як у формі системи контрольних функцій системи управління підприємством, так і у формі автономної системи управлінського контролю, предметом діяльності якої є перевірка, оцінювання та моніторинг показників результативності та дієвості її об'єктів, з єдиним центром відповідальності за достовірність та своєчасність надання контрольної інформації її замовнику (керівнику). Даний підхід дозволив визначити основні характеристики системи управлінського контролю та класифікувати діяльність її суб'єктів за методиками «внутрішній аудит» та «внутрішній контроль і ревізія» (рис. 3.23).

Процес управлінського контролю забезпечується інформацією, зокрема законодавчою, технологічною, договірною, організаційно-управлінською, плановою, нормативно-довідковою та обліковою, а також інформацією матеріалів звичайної (операційної, фінансової, інвестиційної) діяльності та надзвичайних подій суб'єкта господарювання, іншою позаобліковою інформацією, що супроводжує процес впровадження обраного напряму діяльності суб'єкта господарювання.

Законодавче інформаційне забезпечення – це сукупність норм та приписів, що містяться в нормативно-правових документах та регулюють порядок вжиття заходів щодо впровадження обраного напряму діяльності.

Під час організації цього процесу проводиться відбір вищезазначених основних нормативних документів з урахуванням усіх змін та доповнень, що відбулись у законодавчому просторі на дату розроблення заходів для впровадження обраного напряму діяльності, з їх подальшим коригуванням у процесі реалізації залежно від змін та доповнень до чинних та прийняття нових нормативних документів.

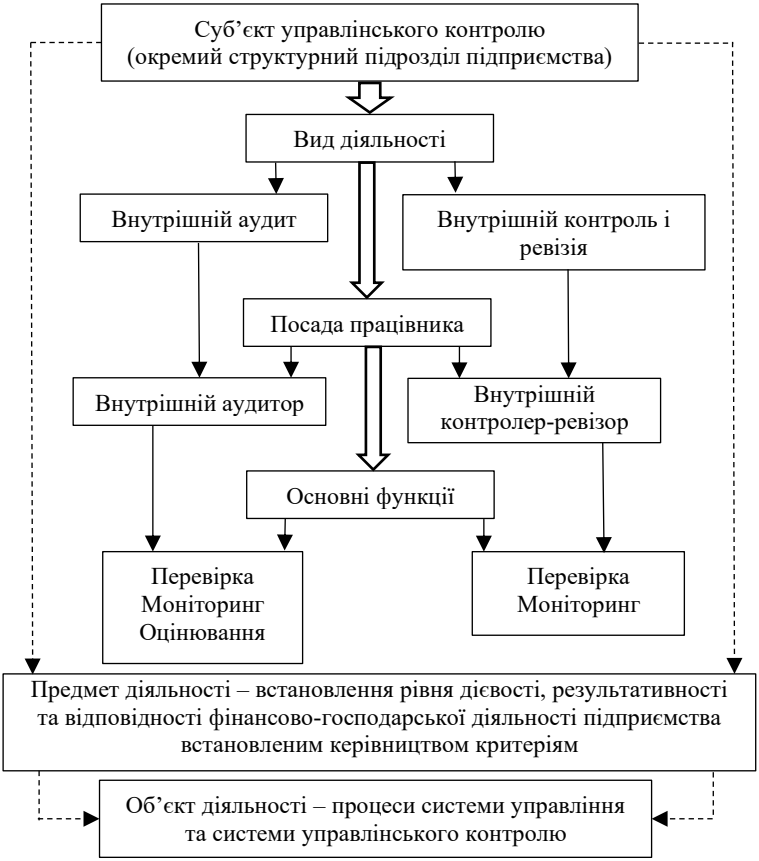


Рис. 3.23. Класифікаційна модель системи управлінського контролю

Технологічне інформаційне забезпечення управлінського контролю впровадження обраного напряму діяльності посідає разом із законодавчим, плановим та нормативно-довідковим одне з головних місць у системі інформаційного забезпечення. Систему інформаційного забезпечення складають сам перелік заходів для впровадження обраного напряму діяльності, технічна та технологічна документація, що забезпечує регламентацію та організацію впровадження.

Договірне інформаційне забезпечення управлінського контролю впровадження обраного напряму діяльності складають господарські угоди, договори, контракти з резидентами та нерезидентами, пов'язані із забезпеченням проєктування та впровадження обраного напряму діяльності. До такого джерела інформації належить уся договірна документація.

Документи, що відображають сутність організації управління, створені менеджментом суб'єкта господарювання (листи, службові записки, рапорти, оперативна управлінська звітність) у процесі здійснення службових обов'язків та використання наділених їм прав із забезпечення розроблення, вибору варіантів, впровадження та отримання результатів від запровадження обраного напряму діяльності, належать до поняття «організаційно-управлінське інформаційне забезпечення». До нього належать також організаційно-розпорядчі документи, що видає керівництво суб'єкта господарювання (штатний розпис, накази й розпорядження тощо).

До планової та нормативно-довідкової інформації належить інформація, що міститься в планах (проєктах) впровадження обраного напряму діяльності, календарні плани, кошториси, норми та нормативи витрачання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів тощо.

Інформація, що міститься в первинних документах, облікових регістрах бухгалтерського обліку, статистичній, податковій та фінансовій звітності суб'єкта господарювання, належить до облікової інформації для реалізації функцій управлінського контролю.

До позаоблікової інформації управлінського контролю належать результати управлінського обліку, інформаційні повідомлення про стан впровадження обраного напряму діяльності суб'єкта господарювання та регулюючих управлінських рішень, що супроводжують процес такого впровадження.

Досконала система планування, обліку та управлінського контролювання забезпечує підготовку можливих варіантів, вибір та прийняття ефективних управлінських рішень щодо розроблення та впровадження обраного напряму діяльності суб'єктів господарювання з подальшим відстеженням отриманих результатів. Доцільним є створення окремого підрозділу, який би забезпечував управлінський контроль діяльності суб'єкта господарювання.

Щодо системоутворюючої координації процесів управління впровадженням обраного напряму діяльності як об'єкта управлінського контролю одними з головних завдань керівництва суб'єктів господарювання є розроблення та практична реалізація самої системи планування, обліку та управлінського контролювання, аналізування та регулювання.

Оцінка якості функціонування системи управлінського контролю

Для організації ефективного управлінського контролю вирішальне значення має середовище. Середовище організації управлінського контролю підприємницької діяльності – це сукупність взаємовідносин між структурними підрозділами та посадовими особами у процесі здійснення підприємницької діяльності суб'єкта господарювання.

Середовище управлінського контролю охоплює загальне ставлення, обізнаність та дії управлінського персоналу у процесі управління підприємницькою діяльністю суб'єкта господарювання.

Найважливішим фактором створення сприятливого середовища з точки зору організації управлінського контролю підприємницької діяльності є стиль роботи керівництва підприємства.

Керівництво підприємства зобов'язане створити атмосферу всеосяжного контролю.

Атмосфера всеосяжного контролю – це умови і правила праці, обумовлені організацією підприємницької діяльності для персоналу. Одним з найбільш важливих елементів створення відповідної атмосфери є стиль роботи керівників. Є численні приклади того, як неналежна поведінка керівництва ставала для підлеглих свого роду зразком для наслідування з негативним впливом на результати підприємницької діяльності суб'єкта господарювання.

Управлінський контроль підприємницької діяльності здійснюють окремі посадові особи та працівники структурних та функціональних підрозділів суб'єкта господарювання. Суб'єктами управлінського контролю підприємницької діяльності є працівники або учасник (власник) підприємства, які здійснюють контрольні дії при виконанні покладених на них обов'язків або тільки на підставі наділених їм прав.

Ефективна підприємницька діяльність можлива лише за умови наявності компетентних фахово-підготовлених працівників, які

повинні відповідати визначеним засновниками та управлінським персоналом принципам.

Порушення принципів у підборів кадрів для здійснення підприємницької діяльності і особливо здійснення функцій управління ставить під загрозу ефективність діяльності та, у гіршому випадку, призводить до банкрутства суб'єкта господарювання. Прийняття на роботу працівника з особистими моральними якостями, які не відповідають принципам підбору персоналу, навіть при найкращій організації управлінського контролю підприємницької діяльності, не зможе у повному ступені забезпечити попередження можливих втрат ресурсів або неефективного їх використання.

Обережність, яку проявляє вищий управлінський персонал у період прийняття на роботу «людей з вулиці», зумовила досить розповсюджену практику наймання в очолювані ними підприємницькі структури своїх родичів і друзів. Часті випадки, коли за таким підходом призначаються особи на ключові посади, пов'язані з прийняттям відповідальних управлінських рішень, що потребує відповідної професійної підготовки та досвіду, і, як показує практика, володіє цим такий персонал не завжди. Розрахунок на безумовну лояльність „своїх" також іноді не спрацьовує. Відомі випадки, коли саме „рідна кров" у силу проявів патологічних недоліків або непрофесіоналізму наносила досить значний, а іноді – непоправний збиток своїм „благодійникам". Особлива увага повинна приділятися саме питанням підбору і розстановки кадрів для організації управлінського контролю підприємницької діяльності, оскільки від ефективності такого підбору залежить як сам процес підприємницької діяльності, так і її результати. Своєчасне виявлення суб'єктами управлінського контролю відхилень у процесі підприємницької діяльності від запланованих показників надає можливості розробки варіантів та прийняття ефективних коригуючих управлінських рішень.

Ключовим напрямом в управлінні є принцип підбору кадрів за їх особистими і діловими якостями. Він передбачає:

– спадковість кадрів на базі систематичного підбору і підготовки нових кадрів;

– забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів;

– чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;

– поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;

– забезпечення умов для професійного і посадового просунення кадрів на базі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і особистих якостей;

– поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання.

Опрацювання теоретичних підходів та практики вирішення питань підбору кадрів надало можливість узагальнити вихідні дані для підбору суб'єктів управлінського контролю: моделі робочих місць; філософія підприємства; правила внутрішнього розпорядку; організаційна структура виробництва; штатний розпис підприємства; положення про підрозділи; контракт співробітника; посадові інструкції; положення про оплату праці; положення про службову і комерційну таємницю.

Важливим для забезпечення функціонування підприємства є дотримання конфіденційності інформації. Вітчизняна практика показує, що використання співробітників як джерела внутрішньофірмової інформації розглядається несумлінними конкурентами і криміналом як найбільш надійний, швидкий і ефективний засіб одержання конфіденційних даних про поточну підприємницьку діяльність суб'єкта господарювання і перспективні плани його розвитку. Багато різних за масштабами та наслідками правопорушень і злочинів, зроблених у відношенні комерційних структур, так чи інакше були пов'язані з нелояльністю відношення персоналу до керівництва.

Виходячи із практики підприємницької діяльності, виділено основні критерії при укомплектуванні організаційної структури управлінського контролю: працездатність; врівноваженість; здатність враховувати обставини; вміння діяти у нестандартних ситуаціях; відповідальність; точність і дисциплінованість при виконанні завдань; самоконтроль; вміння виправляти власні помилки; ініціативність; здатність до абстрактного мислення; наявність відчуття новизни; раціональне використання ресурсів; здатність до застосування професійних знань; вміння використовувати досвід роботи і своєчасно перебудовуватися; бажання набувати знання; вміння налагоджувати відносини з колективом та керівництвом.

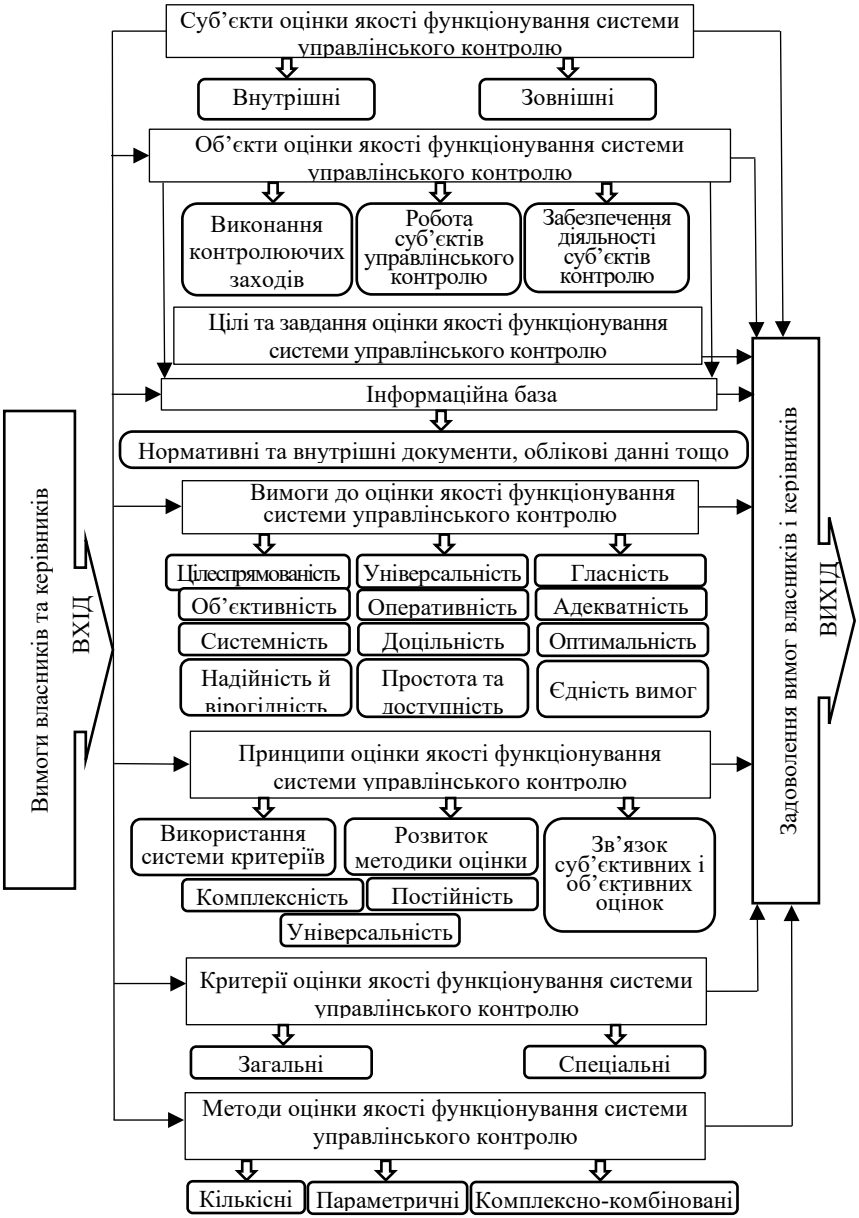


Рис. 3.24. Система оцінки якості функціонування системи управлінського контролю

Процес оцінки якості діяльності суб'єктів управлінського контролю є важливим компонентом діагностики і моніторингу функціонування системи управлінського контролю на підприємстві. Система оцінки якості покликана підвищити ефективність діяльності суб'єктів управлінського контролю, надати можливість встановити відповідність результатів перевірки встановленим вимогам та виявити ті аспекти роботи, які потребують покращення (рис. 3.24).

Ефективна кадрова політика у підборі суб'єктів управлінського контролю підприємницької діяльності визначається рядом елементів:

1. Джерела нових кадрів.
2. Кооперування традиційних методів підбору кадрів з методами наукової психології.
3. Організація системи управління персоналом.
4. Організація звільнення співробітників.

Запитання для самоконтролю

1. Як трактується категорія «контроль» у вузькому та широкому розумінні?

2. Досягнення яких цілей та вирішення яких задач покладається на управлінський контроль як функцію менеджменту?

3. Назвіть основні принципи організації системи контролю.

4. Які функції виконує контроль?

5. Назвіть ознаки, за якими класифікуються види контролю.

6. Дайте визначення різним видам контролю.

7. З яких етапів складається процес контролю?

8. Яким чином контроль пов'язаний з іншими функціями управління?

9. Які існують підходи до організації контролю?

10. Опишіть алгоритм формування системи управлінського контролю.

11. Якими видами інформації забезпечується система управлінського контролю?

12. Якими елементами визначається ефективність кадрової політики у підборі суб'єктів управлінського контролю?

13. Назвіть основні елементи системи оцінки якості функціонування системи управлінського контролю.

РОЗДІЛ 4. ЛІДЕРСТВО ТА КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

Тема 4.1. Керівництво. Влада і вплив. Стилі менеджменту
Тема 4.2. Управління комунікаційними процесами
Тема 4.3. Групова динаміка
Тема 4.4. Управління конфліктами та стресами
Тема 4.5. Відповідальність та етика в менеджменті

Тема 4.1. Керівництво. Влада і вплив. Стилі менеджменту

Природа керівництва та лідерства

Розвиток організації неможливий без ефективної управлінської діяльності, тому значення керівництва у діяльності суб'єктів господарювання є актуальним питанням сьогодення. Уміння керівника створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, зацікавити роботою працівників, застосувати певні мотиваційні та управлінські методи, виявити свої лідерські здібності, вміння спілкуватися та вирішувати конфліктні ситуації – все це залежить від обраного стилю керівництва та впливає на ефективність і результативність організації. Керівник повинен до кожної людини знайти підхід, створити сприятливі умови для ефективного виробництва, мотивувати працівників до діяльності, бути лідером.

Суть і природа керівництва були предметом вивчення протягом усієї історії розвитку суспільства. Роль керівника була зрозумілою і чітко визначеною у доринковий період. Його статус був настільки високим, що не підлягав сумнівам і багато чинників діяло на його користь. У процесі прийняття управлінського рішення думка керівника була вирішальною: у багатьох випадках він одноосібно наймав на роботу і звільняв з неї працівників.

Наведемо визначення, які найбільш повно відображають сутність поняття «керівництво».

Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Керівництво – не лише обов'язковий, але й основний елемент процесу керування, зміст якого розкривається через його функції: планування, організацію, контроль, мотивацію.

Керівництво – це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців.

Керівництво – це функція управління, що передбачає використання комунікацій та особистого впливу з метою орієнтації дій підлеглих на реалізацію планів організації (підприємства).

Перші два визначення розкривають зміст процесу керівництва в системі «керівник – виробництво», а останні – один з найважливіших аспектів керівництва – формування особистості у сфері трудової діяльності.

Процес керівництва колективом можна поділити на три стадії:

- визначення цілей, які мають бути досягнуті за певний відрізок часу;
- інформування колективу про завдання, методи їх виконання, ресурси тощо;
- проведення аналітичної роботи з метою вивчення резервів підвищення ефективності трудової діяльності колективу.

Таким чином, враховуючи зміст основних стадій керівництва, можна дійти висновку, що керівництво – це процес неперервного обміну інформацією між його суб'єктом та об'єктом з метою впливу один на одного. Функція керівництва є інтегральною функцією менеджменту, оскільки вона здійснюється на кожному етапі управлінського процесу та містить у собі елементи інших функцій. З точки зору сучасного управління, функція керівництва включає у себе стимулювання підлеглих, спрямування їх дій, обрання найбільш ефективних каналів взаємозв'язку та розв'язання конфліктів у колективі.

Варто зазначити, що не всі люди можуть виконувати функцію керівництва. Тому необхідно виділити характеристики, які притаманні особам, здатним займати керівні посади. Одним з основних факторів

впливу на виконання людиною управлінських обов'язків є характер. Характер – набір стійких психічних властивостей, що визначає здатність конкретної людини виконувати притаманні керівникам ролі (вирішувати проблеми, вести переговори, розподіляти ресурси та інше).

Ситуаційним фактором керівництва є ставлення. Ставлення – це оціночні висновки людини стосовно інших людей, об'єктів або подій. Ставлення керівництва базується на трьох компонентах: когнітивному, афективному та поведінковому.

Когнітивний компонент ставлення формується на основі властивих людині переконань, думок, знань або інформації. Наприклад, переконання у тому, що «корупція є ознакою занепаду організації», базується на певному знанні про швидку деградацію формальних структур управління за умов відсутності чесності і прозорості у взаєминах між членами організації.

Афективний компонент базується на емоційній або чуттєвій частині ставлення керівника до підлеглих. Так, у характерному для кланової культури патерналістському стилі керівництва, очільник організації сприймає своїх підлеглих як своєрідну модель «родини», виступаючи по відношенню до них в якості батька, захисника та наставника.

Емоційні процеси (афекти) визначають поведінкові дії керівника, тому поведінковий компонент ставлення пов'язаний з наміром людини поводити себе у визначений спосіб щодо інших людей або якихось явищ. Прикладом поведінкового компонента може служити рішення керівника звільнити підлеглого за систематичні порушення ним дисципліни. Прийняття подібного управлінського рішення відбувається під впливом ставлення керівника до конкретного підлеглого як до людини безвідповідальної та безперспективної з точки зору інтересів організації.

Ставлення керівників (як і ставлення підлеглих) проявляється у задоволеності роботою, залученості до неї (продуктивності та якості праці) та у відданості організації (ступінь ототожнення себе з організацією та лояльності до неї). Оскільки працівники зазвичай контактують лише зі своїми лінійними керівниками, то саме вони (лінійні керівники) уособлюють собою організацію з точки зору підлеглих та виступають зразком організаційної поведінки.

Третім фактором керівництва є сприйняття – процес усвідомлення подій та явищ навколишнього світу на основі систематизації та тлумачення людиною власних вражень. Люди можуть бачити те саме явище або подію по-різному та тлумачити те, що було побачене, у різний спосіб. Наслідком цього стають відмінності у стилях керування, які пояснюються різним розумінням керівниками потреб підлеглих та способів їх задоволення.

Поведінкові аспекти керівництва, які дозволяють краще зрозуміти причини різного поводження керівників з підлеглими, описуються теорією внутрішнього конфлікту та теорією приписування.

Теорія внутрішнього конфлікту намагається пояснити зв'язок між ставленням, сприйняттям та поведінкою керівника. У 1950-х роках дослідником Леоном Фестінгером було запропоновано теорію, згідно з якою невідповідність між бажаним і реальним станом подій або явищ негативно впливає на людину та породжує відчуття внутрішнього дискомфорту. Для пояснення цього дискомфортного стану Фестінгер використав поняття «когнітивного дисонансу» – внутрішнього конфлікту, що виникає при зіткненні у свідомості індивіда суперечливих знань, ідей, переконань або поведінкових (когнітивних) установок стосовно деякого об'єкта чи явища, за якого існування одного переконання є запереченням іншого. Теорія внутрішнього конфлікту стверджує, що прагнення людини до зменшення дисонансу є природним бажанням, а інтенсивність витрачених для цього зусиль залежить від важливості факторів, що спричиняють внутрішній конфлікт, можливості людини впливати на ці фактори та від розміру винагороди, який є результатом існування такого дисонансу. Якщо фактори, що спричиняють внутрішній конфлікт, не є вирішальними або значимими для людини, то її намагання зменшити дисонанс буде слабким.

Теорія приписування вважає, що причиною різного оцінювання людьми свого оточення є різне тлумачення змісту їх вчинків. Спостерігаючи за поведінкою інших людей, керівник намагається визначити, якими причинами – внутрішніми або зовнішніми – вона зумовлена. Вважається, що внутрішні причини перебувають під контролем самих підлеглих, у той час як зовнішні є незалежними від людини та спричинені об'єктивними ситуаціями. Визначення причин поведінки при цьому залежить від нетиповості, узгодженості та

послідовності поведінки. Фактор нетиповості визначається залежно від того, чи є така поведінка працівника звичайною, чи вона є виключенням з правил. Якщо скарги з боку клієнтів або підлеглих на поведінку менеджера надходять регулярно, то керівництво організації з високою ймовірністю дійде до висновку, що причиною цих проблем є сам менеджер, а не його підлеглі чи клієнти. Фактор узгодженості полягає у тому, що реакція людей на нетипову ситуацію є однаковою. Якщо встановлені плани не було виконано всіма підрозділами організації, то це може бути наслідком впливу зовнішніх сил (наприклад, завищення стандартів). Якщо ж всі інші підрозділи, крім оцінюваного, успішно виконали планові показники, то скоріше за все причиною цього будуть вважати нездатність менеджера мобілізувати підлеглих для досягнення запланованого результату (внутрішня причина). Фактор послідовності полягає у аналізі частоти конкретних вчинків людини. Чим більш послідовною є поведінка конкретної особи, тим більше є підстав вважати, що така поведінка зумовлена її внутрішніми факторами. Найбільш цікаві результати теорії приписування полягають у тому, що висновки керівників стосовно причин поведінки підлеглих часто викривляються внаслідок помилок та необ'єктивності сприйняття. Існує багато прикладів того, що керівники схильні недооцінювати вплив зовнішніх факторів та переоцінювати вплив внутрішніх. Крім того, керівники часто пояснюють власні успіхи та досягнення своїми особистими здібностями або витраченими зусиллями, у той час як невдачі списуються на дію зовнішніх причин, наприклад, на високу конкуренцію або низькі темпи зростання економіки.

Серед тих, хто обрав професію менеджера, дуже незначна кількість планує залишатися на тій самій посаді протягом багатьох років. Зазвичай, по мірі професійного зростання, керівники активно прагнуть отримати призначення на посади з більшим рівнем повноважень та відповідальності. Якщо ж при підвищенні керівник хоче продовжити працювати ефективно та максимально використати потенціал своїх працівників, йому доведеться навчитися гнучкості та здатності узгоджувати свій досвід з конкретними робочими ситуаціями. Обрання однієї незмінної лінії поведінки та застосування по відношенню до підлеглих одного стилю керівництва не гарантують успіху у майбутньому навіть тоді, коли подібна поведінка та стиль керівництва

були дієвими та приносили високі результати у минулому. Зміна ієрархічного рівня супроводжується зміною психології підлеглих, їхньої мотивації до праці та міжособистісних взаємин. Тому стиль керівництва та поведінка, які добре впливали на рядових працівників, не завжди спрацюють у випадку, коли підлеглими стають менеджери організації.

Професійний розвиток менеджера триває доти, доки менеджер є здатним засвоювати новий досвід, уникати шаблонного мислення та стереотипних суджень. Специфіка діяльності керівника передбачає його здатність об'єктивно оцінювати готовність підлеглих до праці, розуміти сутність виконуваної роботи, знати потреби зацікавлених сторін, права та повноваження учасників процесу управління, а також визначати якість отриманої інформації. Необхідність бути готовим до перегляду планів, корегування управлінських рішень та взаємодії з різними групами всередині організації та за її межами зумовлюють зміну менеджером моделі поведінки. Саме тому найбільш успішним є менеджер, який застосовує адаптивне керівництво.

Керівники, які здатні змінюватися (застосовувати адаптивне керівництво) та служити інтересам організації, реалізуючись завдяки її успіху та процвітанню, отримали назву керівників 5-го рівня (рис. 4.1). Наведені рівні ієрархії є рівнями особистого розвитку, тобто відображають не вертикальну підпорядкованість керівників (співробітників) організації, а напрям їх еволюції від рівня виконавця до професіоналів найвищого ґатунку. Скромність та професійна воля забезпечують керівникам п'ятого рівня здатність бути чутливими до потреб працівників та знаходити індивідуальний стиль керівництва для різних управлінських ситуацій.

Зважаючи на вищенаведене, можемо зробити висновок, що найбільш правильне розуміння керівництва можна описати в декількох наступних функціональних напрямах.

Керівництво – це робота зі структурою, а завдання керівника полягає у створенні та підтримці такої структури, у якій кожен знає свою роль, ділянку роботи і мету. Це також уміння прийняти рішення, які сприятимуть найбільш ефективному просуванню до успіху.

Керівництво – це процес взаємодії керівників і співробітників, воно пов'язує і замикає ланцюг винагород й досягнення мети. Створення команди, яка може ефективно взаємодіяти як між собою, так із

менеджерами вищого рівня.

Рис. 4.1. П’ять рівнів ієрархії керівників

Керівництво – це вміння розвивати людей і розумно делегувати повноваження.

Керівництво – це лідерство, що показує приклад, стимулює персонал до роботи на високому рівні. Мається на увазі не стимулювання погрозами, а справедливе і продумане лідерство.

Важливе значення в менеджменті має співвідношення керівництва та лідерства. Лідерство має місце у всіх сферах професійної діяльності керівника будь-якого рангу. Менеджер, займаючи певну посаду на відповідному рівні управління, стає формальним лідером колективу, оскільки отримує повноваження керувати ним. Однак він може й не бути дійсним лідером, якщо не володітиме відповідними якостями. У такому випадку функція лідерства може перейти до неформальних лідерів, найбільш авторитетних членів колективу. За такої ситуації лідерство стає процесом стихійного, спонтанного керівництва

колективом і може мати негативний вплив на нього, якщо формальний керівник не звертатиме на це уваги. Неформальними лідерами стають найбільш ініціативні, енергійні, поінформовані працівники.

Більшість людей не помічають відмінностей між поняттями «лідерство» і «керівництво» та вважають, що, перебуваючи на керівній посаді, менеджер автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так, однак на практиці співвідношення цих складових частин управлінського впливу надзвичайно різноманітне, оскільки воно формується під впливом багатьох чинників, до яких належать тип організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особистісні риси керівника та інше.

Питання сутності лідерства цікавило багатьох дослідників. Незважаючи на певні розбіжності у поглядах, вчені все ж таки схиляються до думки, що лідерство – це здатність завдяки особистим якостям впливати на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягнення цілей організації.

Лідерство – деякий невловимий феномен групової динаміки, що віддзеркалює бажання колективу під керівництвом лідера ефективно, реалізуючи творчі сили кожного, об'єднати зусилля для досягнення загальних для всієї групи цілей і завдань

За останні 50 років в теорії і практиці психології та менеджменту проблема співвідношення лідерства і ефективності управління стала однією із ключових. Будь-який керівник, що турбується про ефективність своєї роботи, повинен прагнути стати лідером. Керівництво та лідерство є двома відмінними, але взаємодоповнюваними системами, кожна з яких має свої функції та характерні види діяльності, причому обидві є необхідними складовими управління будь-якої організації.

Зазвичай при вивченні феномену лідерства виділяють три його складові – лідерство для себе, лідерство для малої групи, лідерство для великої групи (мегалідерство). Лідерство для себе означає здатність людини бути господарем власної долі, брати на себе відповідальність за власні вчинки та визначати своє майбутнє. Лідери для себе – це активні, небайдужі та незалежні люди. Вони можуть не бути директорами корпорацій чи міністрами уряду, але вони добре знають, заради чого вони живуть та працюють. Такі люди формують демократичне середовище та традиційні цінності суспільства.

Наступним етапом розвитку лідера є лідерство для малої групи. Це може бути лідерство в родині, у колі друзів або колег по роботі, зумовлене досвідом, знаннями або особистісними якостями людини. Лідерами для групи стають люди, які є лідерами для себе самих. Окремі люди мають хист до впливу на великі маси людей. Релігійні діячі, політики, поети, музиканти або спортсмени можуть бути зразком для своїх послідовників, змінювати погляди людей та їх ставлення до життя. Бути мегалідером може далеко не кожен, це надзвичайно висока відповідальність та важкий тягар. Шлях до лідерства у великих групах починається з лідерства для себе та удосконалюється під час лідерства у малій групі. Але спільним для всіх лідерів, незалежно від масштабу їхньої діяльності, є здатність впливати на інших людей та вести їх за собою.

Від лідерських якостей керівника, його здатності здійснювати вплив на інших людей, скеровувати їх дії в заданому напрямі значною мірою залежить успіх організації. Тому так багато уваги приділяється питанню про те, що саме робить керівника ефективним лідером. Виділяють три основні теорії (підходи) до розуміння лідерства.

1. Особистісна теорія («теорія рис»). Цю теорію ще називають харизматичною від слова «харизма», тобто «благодать», яка в різних релігіях пояснювалась як дещо, що зійшло на людину, та виходить з положень німецької психології кінця XIX – початку XX ст. Підхід заснований на гіпотезі про те, що всі успішні лідери мають низку спільних рис, які дозволяють їм досягти високих результатів в управлінні. Прихильники особистісного підходу розробили безліч варіантів кількості лідерських якостей. Наприклад, Р. Стогділл (1948 р.) вважав, що це розум та інтелектуальні здібності, панування або перевага над іншими, впевненість у собі, активність і енергійність, знання справи. На думку У. Бенніса (середина 80-х років), це керування увагою або здатність представити суть цілі привабливо для підлеглих; керування значенням переданих ідей; керування довірою підлеглих; керування собою.

Практика довела хибність висунутої гіпотези про чітке існування переліку лідерських якостей, оскільки він нескінченний. Також було виявлено, що особа в різних випадках могла проявляти цілком протилежні якості. Незважаючи на помилковість підходу з позицій особистих якостей, він дав поштовх для розвитку інших теорій

лідерства.

2. Поведінковий підхід розглядає лідерство як набір зразків звичайної манери поведінки керівника відносно підлеглих з метою впливу на них і спонукання до досягнення цілей організації. Свідчить про те, що лідерами не народжуються, а стають. Лідерська поведінка може бути розвиненою й поліпшеною за допомогою навчання та спеціальної підготовки. Лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин в групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом.

3. Ситуаційна теорія лідерства. Головною ідеєю ситуаційного підходу було припущення, що лідерська поведінка повинна бути різною у різних ситуаціях. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодію й вплив різних факторів на поведінку лідера. Управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як менеджер поводить себе зі своїми підлеглими.

Нові концепції лідерства об'єднують переваги та досягнення як традиційного, так і ситуаційного підходів. Одна із сучасних теорій – концепція атрибутивного лідерства (причинно-наслідковий підхід) – намагається пояснити, як на керівника впливає поведінка підлеглих та навпаки, тобто чому люди діють певним чином. Сучасні підходи концентруються на здібності лідера створити нове бачення вирішення проблеми і, використовуючи свою харизму, надихнути, викликати інтерес у колективі до дій задля досягнення мети. Так, концепція атрибутивного лідерства виходить з того, що висновки лідера так само, як і поведінка підлеглих, обумовлені реакцією лідера на поведінку останніх. Лідер, з одного боку, прагне визначити причини неефективної роботи, а з іншого – формує свою поведінку залежно від того, що, на його думку, є причиною неефективної роботи.

Концепція харизматичного лідерства є продовженням концепції атрибутивного лідерства і ґрунтується на комбінації специфічних лідерських якостей (харизми) і поведінки лідера (моделювання ролі, створення образу, спрощення цілей, спрямування на очікування, вияв довіри). Концепція розкриває особливості поведінки лідерів, що мають унікальну здатність справляти глибокий емоційний вплив на підлеглих – харизму. Серед головних якостей таких особистостей називають високу потребу у владі, впевненість у своїй правоті, жагу до діяльності, здатність ризикувати, приймати рішення та діяти неординарно. Серед

основних прийомів – створення та підтримування власного образу; спрощене, ідеалізоване формулювання цілей; високі сподівання; критика попередників та пропаганда власного унікального шляху розв'язання проблем; створення відносин з підлеглими, побудованих на емоційній залежності від керівника та повній довірі до нього; забезпечення у послідовників постійного напруження та бажання слідувати за лідером через складні, значущі завдання та за адекватну винагороду високих результатів.

Однак практика показала, що наявність харизматичного лідера, хоча й забезпечує високі результати в політичній, релігійній або військовій діяльності, зовсім не є обов'язковою умовою високої ефективності підприємницьких структур. Потреба в таких керівниках дещо посилюється в періоди організаційних трансформацій. При цьому, чим суттєвіші зміни, тим вища ця потреба. Але й тут більш доцільно говорити не про харизматичного лідера, а про лідера-реформатора.

Концепція перетворювального, реформаторського лідерства (лідерства для змін) має багато спільного з харизматичним, але трактується інакше. Лідер-реформатор мотивує послідовників шляхом поставленої мети, надання їм можливості поєднати особисті інтереси із загальною метою, створення атмосфери довіри та переконання послідовників у необхідності саморозвитку. Він так само впевнений, активний, здатний неординарно мислити, має високий авторитет серед підлеглих та підтримує з ними тісний зв'язок, часто залучає їх до прийняття рішень. Але він апелює до розуму, а не до почуттів, установлює реальні, а не завищені цілі, веде від результату до результату, а не від обіцянки до обіцянки. Саме такий керівник може ефективно діяти в кризових ситуаціях, коли для виживання організація має швидко змінюватися та пристосовуватися до нових умов. Модель найбільш придатна для творчого вирішення проблем у кризовій ситуації (при наявності у лідера і послідовників відповідної поведінки).

Залежно від переважаючих функцій виділяють наступні типи лідерів:

1. Лідер-організатор. Його головна відмінність в тому, що потреби колективу він сприймає як свої власні і активно діє. Цей лідер оптимістичний і упевнений, що більшість проблем можна вирішити. За

ним йдуть, знаючи, що він не почне пропонувати порожню справу. Уміє переконувати, схильний заохочувати, а якщо і доводиться виразити своє несхвалення, то робить це, не зачіпаючи чужої гідності, і в результаті люди прагнуть працювати краще.

2. Лідер-творець. Привертає до себе перш за все здатністю бачити нове, братися за вирішення проблем, які можуть показатися нерозв'язними і навіть небезпечними. Не командує, а лише запрошує до обговорення. Може поставити завдання так, що воно зацікавить і приверне людей.

3. Лідер-борець. Вольова, упевнена в своїх силах людина. Першим йде назустріч небезпеці або невідомості, без коливання вступає в боротьбу. Готовий відстоювати те, в що вірить, і не схильний до поступок. Проте такому лідерові деколи не вистачає часу, щоб обдумати всі свої дії та все передбачити.

4. Лідер-дипломат. Чудово орієнтується в ситуації та її прихованих деталях, в курсі пліток і пересудів і тому добре знає, на кого і як можна вплинути. Віддає перевагу довірчим зустрічам у колі однодумців. Дозволяє відкрито говорити те, що всім відомо, щоб відвернути увагу від своїх планів, що не афішуються. Щоправда, такого сорту дипломатія нерідко лише компенсує невміння керувати більш гідними способами.

5. Лідер-розрадник. До нього тягнуться тому, що він готовий підтримати в скрутну хвилину. Поважає людей, відноситься до них доброзичливо. Ввічливий, попереджувальний, здібний до співпереживання.

З наведеного вище зрозуміло, що поняття «лідер» порівняно з поняттям «керівник» є більш містким, оскільки охоплює риси особистості як керівника, так і лідера, а це означає, що керівник, який володіє якостями лідера, може впливати на працівників з метою впровадження змін в організації, виходу на вищий, якісно новий рівень. Не кожен керівник використовує лідерство в своїй поведінці. Продуктивний керівник не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки. Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними, насамперед, використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять. Лідерство ґрунтується більше на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим, адже віднайти ті важелі, за допомогою яких можна

впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних (законних) підстав, і стати лідером групи вдається далеко не кожному. Лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи. Отже, лідер отримує свою владу від послідовників. Для підтримання власної позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти їх потреби. Натомість послідовники задовольняють лідерську потребу у визнанні і надають йому необхідну підтримку у досягненні організаційних цілей. Як лідерство, так і керівництво мають управлінський статус. Спільними для лідера і керівника є можливість застосовувати владу, тобто впливати на поведінку інших людей або на ситуацію за допомогою різних засобів: авторитету, примусу, традицій, економічних, соціально-психологічних механізмів. Лідерство дає змогу особливо підсилити керівні дії менеджера у таких сферах, як постановка цілей; координація зусиль підлеглих; оцінка результатів їхньої роботи; мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо); забезпечення групової синергії; відстоювання інтересів групи за її межами; визначення перспектив її розвитку. Відмінності між лідером і керівником випливають із функцій, які вони виконують. Керівник здійснює управління на основі прийнятих рішень і контролює їх виконання. Лідер надає право приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні протилежних інтересів працівників. Серед основних відмінностей можна виділити такі:

– лідерство виникає стихійно, а керівника призначають;

– керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності, тоді як лідерство – на неформальних;

– висування лідера залежить від настрою групи, тоді як керівництво – явище стабільніше;

– керівник стає на чолі організації в результаті формалізації відносин у ній (делегування повноважень), натомість лідерами стають не з волі організації, а завдяки особистому авторитету, харизмі та багатьом особистим якостям індивіда, насамперед – творчим здібностям.

Таким чином, керувати людьми можна двома способами. По-перше, командувати ними, підштовхувати до дій, тобто виконувати функції традиційного менеджера. По-друге, захоплювати й вести за собою, що властиво лідеру.

Офіційна посада формально створює для керівника необхідні передумови бути одночасно лідером колективу, але автоматично таким його не робить. Лідер не призначається вищою інстанцією і не затверджується наказом, а висувається і психологічно визнається навколишніми як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їх потреб і показати вихід зі складних ситуацій.

Лідер, який надихає людей на вирішення тих чи інших важливих для організації проблем, називається інструментальним. Але в будь-якому колективі існує і так званий емоційний лідер (зазвичай найповажніша людина), якому належить вирішальне слово в міжособистісних відносинах. У колективах з невисоким рівнем розвитку лідер найчастіше виступає в ролі експерта-фахівця з будь-яких питань або емоційного центра (може підбадьорити, поспівчувати, допомогти). У колективі з високим рівнем розвитку лідер є, насамперед, інтелектуальним центром, джерелом ідей, консультантом з найскладніших проблем. Але в обох випадках він – інтегратор колективу, ініціатор і організатор його активних дій, зразок, з яким інші порівнюють свої думки й вчинки. Лідер неформального колективу стежить, щоб конкретні дії кожного з його членів не суперечили спільним інтересам, не підривали єдність групи. У необхідних випадках він може відстоювати ці інтереси перед адміністрацією, вступити в конфлікт з нею. Боротися з цим неможливо, тому що тиск на лідера викликає невдоволення колективу і сприятиме ще більшому протистоянню адміністрації. Тому з лідером краще йти на компроміс, запропонувавши йому одночасно офіційну посаду, яку він зазвичай не має, але цілком заслуговує. Це полегшує й процес управління, тому що, користуючись одночасно довірою колективу й адміністрації, легше погоджувати їх інтереси.

Отже, між керівником і лідером є значна відмінність. Керівник не обов'язково є лідером, а лідер – не обов'язково керівником. Один з найбільш видатних керівників сучасності, беззаперечний керівник п'ятого рівня, співзасновник корпорації Apple, успішний винахідник та підприємець Стів Джобс, сформулював 12 принципів лідерства, які мають стати сходинками до професійного успіху:

1. Займайся своєю улюбленою справою. Знайди своє справжнє захоплення та змінюй світ на краще. Єдиний спосіб зробити роботу якісно – це любити її та віддавати їй усього себе.

2. Будь не таким як інші. Думай нестандартно.

3. Все, що ти робиш, намагайся робити якомога краще. Успіх супроводжується іншим успіхом, тому у всьому прагни досягти найкращого.

4. Працюй над SWOT-аналізом. Щойно ти щось створиш або прийдеш працювати у компанію, одразу склади перелік сильних та слабких сторін, як своїх, так і компанії.

5. Будь підприємливим. Шукай можливості для здійснення великого стрибка. Знайди набір ідей, які потребують швидких та рішучих вчинків та «стрибни у це вікно». Зазвичай найскладнішим є зробити перший крок. Просто зроби його. Знайди мужність дослухатися до порад свого серця та інтуїції.

6. Починай з малого, але мрій про велике. Не роби одночасно надто багато справ. Сконцентруйся для початку на декількох простих речах, а згодом переходь до більш складних. І завжди думай про майбутнє.

7. Прагни стати лідером. Чим би ти не займався, ти маєш володіти найдосконалішою та найсучаснішою технологією, вона має бути під твоїм контролем. Якщо існує більш сучасна технологія – застосовуй її, не звертаючи уваги на те, що решта людей нею не користуються. Будь першим та зроби свою технологію стандартом у галузі.

8. Концентруйся на досягненні результату, оскільки люди оцінюють тебе за результатами твоєї роботи. Будь зразком якості. Деякі люди не очікують знайти робоче середовище, у якому вимагають від співробітників видатних результатів. Тому рекламуй свою конкурентну перевагу.

9. Прагни отримувати інформацію з різних джерел. Кожна людина скаже тобі щось корисне.

10. Впроваджуй інновації. Саме інновації відрізняють лідера від послідовників. Витрачай 50% свого часу на створення нових речей, але при цьому кажи «ні» тисячам ідей, аби не сталося так, що ти залучений до надто великої кількості інновацій. Концентруйся на справді важливих проєктах.

11. Роби висновки зі своїх поразок. Іноді ти робиш помилки, коли впроваджуєш інновації. Краще за все одразу їх визнати та спрямувати зусилля на покращення інших рішень, якщо даний напрям виявився хибним.

12. Навчайся безперервно. Завжди існує «ще одна річ», про яку варто дізнатися. Влаштовуй взаємний обмін ідеями з іншими людьми.

Влада і вплив

У менеджменті керівництво людьми засноване на повноваженнях і впливі. Повноваження забезпечують процес керівництва відповідно до посади, яку обіймає керівник та його статусу в структурі апарату управління. Щоб впливати за межами повноважень, керівникові необхідно мати владу, яка базується на його можливості впливати на потреби підлеглих, сприяючи або перешкоджаючи їхньому задоволенню.

Влада – реальна можливість керівника вибору варіантів дії під час прийняття і реалізації рішень, а також можливість впливати на ситуацію.

Влада ґрунтується на відносинах субординації (підпорядкуванні), встановлюється відповідно до чинної структури управління і враховує особистості та рівень фахової підготовки керівного складу. Влада є породженням самого процесу прийняття рішень. Водночас, результат прийнятого рішення залежить не лише від повноважень, а й значною мірою від використання влади тим, хто приймає рішення.

Таким чином, влада – це реалізована можливість одного індивіда впливати на поведінку іншого шляхом врахування активних потреб об’єкта управління.

Владні взаємовідносини в організації здійснюються в межах установчих, організаційно-розпорядчих, регламентуючих, інструктивних документів, які фіксують владні повноваження конкретної посадової одиниці. Владні взаємовідносини становлять ядро керівництва організацією, формування якого відбувається в міру виокремлення управління як особливого виду діяльності.

Влада може мати різні форми:

1. Утилітарна – передбачає вплив засобами сильних мотивів та стимулів.

2. Авторитарно-нормативна – передбачає законодавчо-нормативне підґрунтя.

3. Об’єднана – передбачає владу групи людей, яка зумовлює культуру та норми поведінки.

Процес управління ресурсами організації менеджер здійснює тільки володіючи владою, тобто правом, волею, свободою дій і виконання розпоряджень. Для того, щоб управляти, менеджер повинен чинити владний вплив, а щоб впливати, він повинен мати певні передумови набуття влади.

Владний вплив – це здатність і можливість керівника впливати на діяльність, поведінку підлеглого з метою досягнення балансу влади в ієрархії організації, що здійснюється за допомогою певних засобів (волі, авторитету, права тощо), джерелом яких є: законні або делеговані (формальні або неформальні) права в межах займаної посади, особистісні якості менеджера, спеціальні знання тощо.

Розрізняють формальну і реальну владу.

Формальна влада – це влада за посадою, яка обумовлена офіційним місцем працівника в структурі управління організацією і характеризується кількістю підлеглих або обсягом матеріальних ресурсів, якими він управляє.

Реальна влада – це влада, що поєднує посаду та авторитет працівника, характеризує місце працівника не тільки у офіційній, але й у неформальній системі відносин і вимірюється кількістю людей, які добровільно готові йому підкорятися.

Менеджер реалізує владу над підлеглими у таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо. Однак і підлеглі мають владу над менеджером, оскільки він залежить від них у таких аспектах, як отримання необхідної для прийняття управлінських рішень інформації, встановлення неформальних контактів із працівниками інших підрозділів, здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег для активізації виконання поставлених завдань.

Використання менеджером влади у повному обсязі може зумовити бажання підлеглих продемонструвати свій потенціал влади, що впливатиме на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний менеджер намагається підтримувати так званий «баланс влади». Під балансом влади прийнято розуміти своєрідний психологічний контракт між менеджерами та підлеглими, який не фіксується документально та представляє собою комбінацію переконань робітників і роботодавців відносно взаємних очікувань (рис. 4.2). Якщо ж менеджер своїми діями ставить під загрозу очікування працівників, то наслідком цього стає бажання підлеглих продемонструвати свою владу над керівником та відновити порушений баланс.

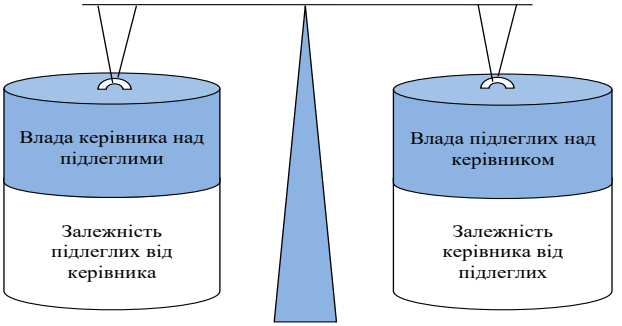


Рис. 4.2. Баланс влади між керівниками та підлеглими в організації

Будь-яка влада заснована на впливі, що реалізується через поведінку одного працівника, який вносить зміни в поведінку, відношення і відчуття іншого. Вплив – сукупність дій однієї особи, що зумовлюють зміну поведінки іншої.

Розрізняють відчутний, частково або майже невідчутний вплив. Вплив є відчутним, якщо менеджер діє на підлеглого всупереч його волі. У випадку, коли менеджер нав'язує свою волю підлеглому, то вплив є майже не відчутним за рахунок нівелювання волі підлеглого. Якщо менеджер і підлеглий діють в одному напрямі за власним бажанням, то цей вплив є зовсім невідчутним.

Способи впливу можна поділити на такі дві групи.

1. Емоційні:

– зараження − несвідоме перейняття об'єктом впливу (підлеглим) емоційного стану та поведінки суб'єкта впливу (керівника);

– наслідування – свідоме копіювання найкращих рис інших осіб.

2. Розумові:

– навіювання – некритичне, неаргументоване сприйняття на віру правильності слів та дій керівника;

– переконання – аргументоване передання підлеглому точки зору керівника;

– прохання – непримусове, добровільне спонукання, яке базується на довірчих взаємовідносинах підлеглого і керівника;

– погрози – аргументами до дії виступають залякування, обіцянки заподіяти шкоду, якщо вимога не буде виконана;

– підкуп – надання підлеглому переваг винагороди за виконання вимоги;

– накази – офіційні розпорядження керівництва, що не підлягають обговоренню та вимагають негайного виконання.

Влада може реалізуватися у різноманітних формах, зокрема:

1. Влада, заснована на примусі. Суть її полягає в тому, що працівник вірить в можливість менеджера покарати його через перешкоду у задоволенні життєвої потреби. Така влада передбачає вплив через страх. Керівник може прийняти рішення про позбавлення премій, відмов у кар'єрному зростанні або винесення доган та попереджень про звільнення. Усі без виключення керівники використовують метод впливу через страх, різниця полягає лише у тому, як вони це роблять. Один безпосередньо погрожує підлеглому звільненням у разі невиконання роботи, другий – може розтлумачити, чому невиконання роботи нанесе фірмі збитків та призведе до скорочення робочих місць, зауважуючи, що першими втратять роботу нездібні працівники. Варто зазначити, що широке застосування примусової влади через страх найчастіше не приносить позитивних результатів для організації. Причинами цього є відсутність довіри та надзвичайно високі витрати на підтримання такої влади, тому що страх має місце лише тоді, коли для порушника існує висока ймовірність бути виявленим та покараним. Це вимагає створення ефективної системи контролю. Проте, як показує практика, жорсткі санкції за порушення, не призводять до позитивних змін у свідомості тих людей, які є об'єктом такого роду управлінських впливів. Єдине, чого можна досягти завдяки залякуванню підлеглих, – мінімально адекватної продуктивності праці. У ситуації, коли людину позбавляють можливостей реалізуватися та розвиватися на роботі (задовольняти свої потреби вищого рівня), люди шукають цього у інших місцях. Водночас, витрачені ними у процесі роботи зусилля є мінімально необхідними для уникнення покарання. До того ж, хоча примушення людини до праці і створює ілюзію сили керівника та призводить до тимчасового підкорення підлеглого, таке примушення породжує у людини відчуття відчуженості, пригніченості та страху. В організації це може проявитися у збільшенні випадків шахрайства, погіршенні якості виробленої продукції та зростанні плинності кадрів.

2. Влада, заснована на винагороді. Дана форма влади є протилежною

за значенням примусовій владі. Якщо примусова влада робить акцент на залякуванні людей та підтриманні в них відчуття страху, то влада винагородження реалізується на основі позитивного підкріплення зусиль підлеглих. Працівник вірить, що в обмін на лояльність та виконання доручень керівник задовольнить актуальну потребу працівника або надасть іншу винагороду. У вигляді винагороди може бути матеріальна винагорода (зарплата, премія, матеріальна допомога), схвалення поведінки працівника з боку керівництва, надання організацією додаткових послуг, які підвищують якість життя підлеглого (оплата медичного страхування, компенсація витрат на відпустку та оздоровлення, надання службового житла, автомобіля та засобів зв'язку, допомога у здобутті освіти). Застосування влади, заснованої на винагороді, найбільш популярне, проте є певний перелік недоліків у її використанні. По-перше, позитивні стимули спричиняють звикання людини та мають короткочасний ефект дії, по-друге, керівники обмежені у своїх можливостях визначати винагороду виконавцям політикою фірми, податковим законодавством, позицією професійних спілок та наявними у організації ресурсами, по-третє, винагорода, яка схвально сприймається однією людиною, може бути недостатньою для іншої. З точки зору теорії справедливості, призначення більш високої винагороди одним працівникам може викликати відчуття невдоволення у інших, послабивши вплив керівника на них. Саме через зазначені причини більшість менеджерів застосовують комбінацію різних форм влади.

3. Влада, заснована на участі. Зазначена форма влади реалізується на основі спрямування керівником зусиль підлеглого у потрібному напрямі та сприянні вільному обміну інформацією. Влада здійснюється за умови наявності довіри працівника до менеджера, відчуття спільності справи та актуальності для підлеглого потреб у владі, компетентності, успіху або самореалізації. Для того, щоб переконати людину взяти участь у спільному проекті, керівник має засвідчити своєю поведінкою важливість та перспективність цього проекту. Вплив через участь може відбуватися у формі наставництва, коли паралельно з виконанням поставлених завдань відбувається передача керівником досвіду підлеглому. Делегування частини своїх повноважень підлеглому збільшує авторитет менеджера в його очах. Це призводить до збільшення залежності працівника через його

побоювання втратити ці повноваження.

4. Влада прикладу притаманна менеджерам, яких класифікують як «керівників п'ятого рівня». Такі керівники ретельно виконують свої професійні обов'язки, не прагнуть слави, намагаються поступати гідно та чесно у повсякденному житті. Саме чесність та моральні якості таких управлінців роблять їх надійними в очах підлеглих і створюють бажання наслідувати таку достойну поведінку.

5. Харизматична влада. Під впливом харизми керівника (лідера) його підлеглі сподіваються стати схожими на свого кумира та вважають, що підпорядкування та виконання розпоряджень лідера допоможуть їм у цьому. Особливу небезпеку харизматичні лідери становлять для оточуючих через активізацію у інших людей механізмів підсвідомості, які обмежують можливості критичного сприйняття реальності та зменшують відповідальність за власні вчинки. Для харизматичних лідерів притаманний обмін енергією зі своїм оточенням, незалежність характеру, приємна зовнішність та гарні ораторські здібності. Такі люди люблять перебувати у променях слави та насолоджуються увагою своїх прихильників.

Ця форма влади, як і влада особистого прикладу, здатна мобілізувати людей на досягнення спільної мети та сформувати у них відчуття приналежності та відповідальності за спільну справу. Проте існують недоліки у застосуванні цього виду влади.

По-перше, харизматична влада зазвичай має маніпулятивний характер, причому підлеглі не здатні усвідомити те, що з ними відбувається. Це маніпулювання є свідомою грою з боку керівника, який завдяки зусиллям підлеглих вирішує свої особисті, приватні цілі. Через це більшість харизматичних лідерів сучасності є випускниками елітних шкіл бізнесу з посиленими курсами нейролінгвістичного програмування.

По-друге, наявність харизми не має відношення до морально-етичних цінностей: харизматичними лідерами були Адольф Гітлер та Беніто Муссоліні, Махатма Ганді та Уінстон Черчиль, Тарас Шевченко та Іван Павло ІІ. Серед людей дійсно трапляються видатні особистості, але такі особисті якості не мають впливати на виваженість прийняття управлінських рішень.

6. Експертна влада виникає у випадку, коли керівник має спеціальні знання, які дозволяють задовольняти потреби підлеглих, а

підлеглі розуміють важливість та цінність знань керівника. Практика управління доводить, що за умови наявності у людей інформації про здатність конкретної особи зарадити групі у її діяльності, група людей схильна визнавати владу такої людини над собою. В ситуації, коли експертами виступають підлеглі, керівники, в свою чергу, стають залежними від їх влади. Перевагою експертної влади є те, що, визнаючи компетентність та досвід підлеглих, надаючи їм частину владних повноважень, керівник заощаджує час на перевірку малозначимих фактів та зменшує витрати організації на проведення додаткових експертиз управлінських рішень.

Недоліком зазначеної форми влади може бути збільшення влади підлеглих над керівником та здійснення ними посадових зловживань. Наприклад, фінансові директори та інвестиційні радники можуть приймати рішення на власну користь та завдавати збитки організаціям, на яких працюють. Іншим недоліком експертної влади може стати переконання працівників у безпомилковості рішень керівника та збільшення групової одностайності під час прийняття рішень. Цей недолік може проявитися у проблемі «кризи підприємницького бачення», коли експертні знання менеджера втрачають актуальність та стають перешкодою на шляху розвитку організації.

7. Законна влада найдавніша з усіх форм, її засади було сформовано на початку створення суспільних форм організації життя людей. Влада стає законною у ситуації, коли підлеглий виконує накази менеджера, тому що традиційно є визнаним той факт, що підпорядкування призводить до задоволення потреб виконавця. У випадку законної влади вплив керівників на підлеглих базується на силі традицій – елементів культури, що передаються від покоління до покоління і зберігаються протягом тривалого часу. Для цього учасник організації повинен засвоїти ті цінності, які дозволять йому повірити у здатність керівника задовольняти потреби. З точки зору керівника корисними є культурні норми, правила та цінності, які підтримують традицію підпорядкування молодших людей старшим, а рядових працівників – керівникам, оскільки такі елементи культури зміцнюють повноваження та авторитет особи, наділеної владою. Крім того, традиція дозволяє керівникам не застосовувати щоразу покарання та винагородження за результати праці, обмежуючись погрозами та схваленнями. А вже у свідомості працівників такі погрози та схвалення, під впливом традиційних

уявлень, трансформуються у спонукання до дій.

З точки зору підлеглих, традиції є корисними, оскільки вони, зазвичай, базуються на позитивних очікуваннях та надають людям відчуття приналежності до соціальної групи. Іншою перевагою традиції є існування чіткої системи розмежування зон відповідальності в організації. Працівник у такому випадку робить лише те, що робив завжди, а всі нестандартні проблеми та виклики належать до інтересів менеджера. Учасники організацій у традиційних системах взаємовідносин реагують не на людей, а на посади.

Законна влада є атрибутом всіх формальних організацій, а вплив на основі традицій полегшує взаємини між керівниками та підлеглими. Однак на сьогоднішній день традиційні впливи стають менш актуальними. Причини цього полягають, по-перше, у стрімкому знеціненні норм та цінностей, а по-друге – в ускладненні взаємин між керівниками та підлеглими внаслідок взаємної зміни очікувань. Підлеглі дедалі критичніше реагують на відмінності у декларованих (формальних) та реальних (прихованих) цілях організації, менше схильні пробачати керівникам їхню непрофесійність та порушення ними своїх прав. До того ж традиції можуть бути небезпечними для організації. Так, культура хабарництва, використання ресурсів організації в особистих інтересах, зневаги до клієнтів не можуть толеруватися менеджерами та потребують викорінення, часто разом з носіями таких традицій.

Порівняльна характеристика розглянутих форм влади наведена в табл. 4.1.

На практиці використання зазначених форм влади та їх комбінація залежать від конкретної ситуації. Вищерозглянуті форми влади є інструментом, за допомогою якого менеджер змушує підлеглих виконувати завдання, спрямовані на досягнення цілей організації. Вони також є засобами, які можуть бути використані неформальними керівниками організації, щоб перешкодити досягненню цілей організації.

Перелічені форми влади, її джерела можуть викликати у підлеглих різні рівні мотивації щодо виконання своїх обов'язків. Підлеглі можуть розглядати вказівки лідера як обов'язкові, реагувати на них прихильно, або, навпаки, сприймати їх байдуже чи навіть зі спротивом.

Таблиця 4.1. Порівняльна характеристика форм влади

Форма влади	Сутність	Сфера застосування
1	2	3
Традиційна (легітимна, законна) влада	Підлеглий виконує вимоги керівника, бо це відповідає суспільно прийнятним нормам; він вірить, що його обов'язок – підкорюватися, бо керівник має право віддавати накази	Діяльність за умов стабільного, добре відомого та прогнозованого зовнішнього і внутрішнього середовища
Влада примусу	Базується на страху. Підлеглий додержується вказівок керівника, оскільки, на його думку, їх порушення призведе до покарання, зашкодить задоволенню його потреб	Діяльність, що не вимагає високої кваліфікації, а також за умов високої конкуренції за робочі місця або при патологічному опорі працівників
Влада винагороди	Підлеглий виконує вимоги, розраховуючи в такий спосіб задовольнити власні потреби	Складні види діяльності, особливо творчі
Влада участі	Підлеглий наділяється керівними повноваженнями, від імені менеджера організовує працю в колективі та може в межах наданих повноважень віддавати розпорядження	В організаціях, які займаються декількома видами діяльності
Експертна влада	Підлеглий вірить, що керівник має знання, яких у нього самого немає та які дозволять обрати оптимальний шлях для досягнення поставлених цілей	Діяльність високого рівня складності за умов низької кваліфікації персоналу
Еталонна влада (влада прикладу)	Ґрунтується на емоціях. Підлеглий виконує вимоги тому, що він емоційно відданий керівникові, визнає його особливі особисті якості та готовий слідувати за ним, наслідувати його приклад	Складні кризові, стресові ситуації, а також у разі неможливості використання системи покарань та винагород

Продовження табл. 4.1

1	2	3
Харизматич-на влада	Під впливом харизми (особистих якостей) керівника підлеглі мобілізуються на досягнення спільної мети, у них сформується відчуття приналежності та відповідальності за спільну справу.	Складні кризові, стресові ситуації, а також у разі неможливості використання системи покарань та винагород
Форма влади	Переваги	Недоліки
Традиційна (легітимна, законна) влада	Безконфліктність управління, швидкість прийняття рутинних рішень, передбачуваність поведінки персоналу	Консерватизм, зниження стимулів до ініціативної, творчої діяльності
Влада примусу	Швидкість одержання результату	Значні витрати на контроль над підлеглими; руйнування відносин у трудовому колективі, можливість прагнення помсти з боку підлеглих
Влада винагороди	Сприяє розвитку творчої і ділової активності, дає можливість одержати стабільно високі результати	Неможливість використовувати за умов обмеженості ресурсів; складність створення справедливої системи індивідуальних винагород
Влада участі	Підлеглі більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю	Порушення субординації, конфлікти між працівниками
Експертна влада	Керівництво експерта дає змогу використовувати менш кваліфіковану і менш оплачувану працю для здійснення складних робіт	Одержати авторитет та визнання складно, а втратити – легко, досить лише однієї серйозної помилки експерта

Продовження табл. 4.1

1	2	3
Еталонна влада (влада прикладу)	Дозволяє одержувати високі результати роботи без значних витрат на винагороду та контроль, дає можливість вибачити помилки менеджера	Можливість помилок та неефективних дій через надмірну довіру персоналу до будь-яких рішень і дій керівника
Харизматич-на влада	Дозволяє одержувати високі результати роботи без значних витрат на винагороду та контроль, дає можливість вибачити помилки менеджера	Має маніпулятивний характер. Можливість помилок та неефективних дій через надмірну довіру персоналу до будь-яких рішень і дій керівника, підлеглі не здатні усвідомити те, що з ними відбувається.

Якщо вказівки сприймаються як обов'язкові, то працівники діють з ентузіазмом і докладають багато зусиль для досягнення поставлених цілей. За умов байдужого ставлення до керівника, працівники, як правило, мінімізують свої творчі зусилля, а при спротиві вони можуть робити вигляд, що погоджуються з розпорядженням, а насправді мало що роблять для його реалізації чи навіть допускають саботаж.

Однак слід мати на увазі, що, оскільки відбувається постійне зростання кваліфікації працівників і вирівнювання інтелектуального рівня керівників і підлеглих, то з кожним роком дедалі важче реалізувати владу, покладаючись на примушення, винагороди, інші описані раніше типи влади. Керівник має віднаходити інші форми впливу, щоб спонукати підлеглих до активного співробітництва. Спонукати працівників до активної співпраці можна за допомогою таких форм впливу, як переконання і участь.

Так, за допомогою переконання доводять до свідомості виконавця вимоги, дотримання яких дає йому змогу реалізувати певні власні потреби.

Переконання – спосіб впливу, який передбачає ефективну передачу своєї точки зору за допомогою влади прикладу та влади експерта.

Інструментами переконання є логіка та особистий вплив, приклад керівника, або ж те і те разом. Використовуючи переконання, менеджер враховує, що підлеглий певною мірою копіює поведінку керівника, оскільки вважає його експертом у вирішенні проблем. Використання переконання не означає відмову від інших наявних інструментів впливу. Наприклад, харизма менеджера тільки сприяє переконанню, допомагаючи підлеглому ототожнювати себе з менеджером. Вплив за допомогою традиції й позитивної винагороди підсилює переконання, збільшуючи довіру до менеджера. Якщо працівник знає, що менеджер має можливість примусити його, але намагається уникати цього, сила переконання може зрости за рахунок поваги підлеглого до керівника. Найбільша перевага у використанні переконання полягає в тому, що при виконанні роботи працівник намагатиметься виконати більше, ніж мінімальні вимоги, оскільки вважає, що ці дії допоможуть задовольнити його особисті потреби на багатьох рівнях його мотивів. Основними порадами для менеджерів щодо ефективного використання впливу шляхом переконання є:

1. Намагатися точно визначити потреби підлеглого й апелювати до цих потреб.
2. Починати розмову з тези, яка обов'язково сподобається працівнику.
3. Намагатися створити образ майбутнього, що викликатиме довіру й відчуття надійності у працівника.
4. Просити трохи більше, ніж реально потрібно, однак це може спрацювати й проти вас, якщо бажати занадто багато.
5. Говорити, враховуючи інтереси підлеглих, а не власні.
6. Якщо висловлюється декілька точок зору, намагатися говорити останнім, оскільки останні аргументи мають найбільший шанс вплинути на аудиторію.

В умовах сьогодення керівники можуть підвищити мотивацію і причетність підлеглих до розв'язання проблем організації, даючи їм можливість брати участь у прийнятті управлінських рішень, а також допомагаючи їм, не нав'язуючи жодних вказівок. Зазначимо, що управлінське рішення має комплексний характер. У правовому відношенні управлінське рішення – це владний акт суб'єкта керування, в якому він висловлює свою волю, реалізує надані йому владні повноваження й несе відповідальність за можливі

несприятливі наслідки. Керівництво, яке орієнтоване на участь підлеглих у прийнятті рішень, характеризується помірно високим ступенем зрілості виконавців. Керівник дозволяє їм діяти самостійно без його вказівок і підтримки. Менеджер не робить ніяких зусиль, щоб нав'язати підлеглому власну волю, а просто спрямовує його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією. Але, загалом, в усіх випадках він завжди виконує мотивуючу, стимулюючу, регулятивну та розподільчу функції у групі й несе відповідальність за її діяльність. Ефективність процесу впливу у цьому випадку забезпечується завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб більш високого рівня (влади, компетентності, самоповаги, успіху, самовираження).

Джерела влади можна поділити на такі три групи: особистісні, організаційні та комбіновані (рис. 4.3).

До особистісних джерел влади менеджерів відносять: влада експерта, влада харизми, влада переконання, влада інформації.

Влада експерта. Полягає у здатності керівника впливати на поведінку підлеглих внаслідок своєї підготовки й рівня освіти, досвіду й таланту, умінь і навичок, наявності спеціалізованих знань.

Влада харизми. Пов'язана із здатністю керівника впливати на підлеглих завдяки особистій привабливості, наявності сильних особистісних якостей (обмін енергією, приємна зовнішність, незалежний характер, гарні риторичні здібності, гідна й впевнена манера поведінки).

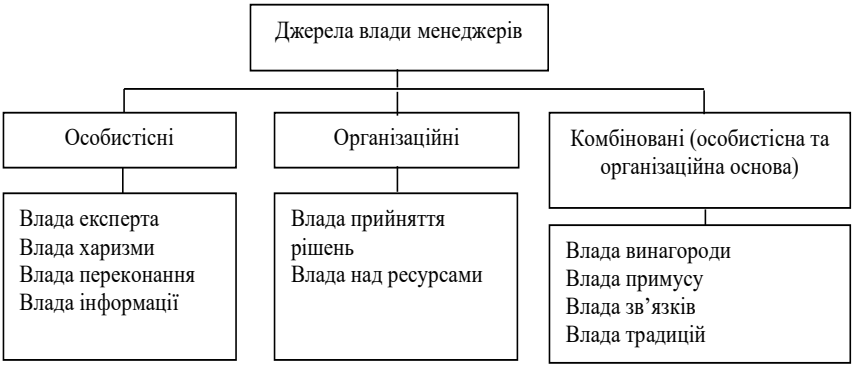


Рис. 4.3. Джерела влади менеджерів

Влада інформації. Базується на можливості одержання потрібної й важливої інформації і уміння використовувати її для впливу на підлеглих. Менеджер зміцнює свою владу, координуючи й контролюючи інформаційні потоки у фірмі.

Влада переконання. Ґрунтується на вмінні менеджера впливати на інших за допомогою ефективної (емоційної, логічної й аргументованої) передачі своєї точки зору.

До організаційних джерел влади менеджерів відносять: влада прийняття рішень і влада над ресурсами.

Влада прийняття рішень. Проявляється в тій мірі, в якій людина може впливати на процес підготовки й прийняття рішень; чим вище рівень керування, тим більша кількість людей, крім керівника (фахівців, помічників і т.д.), впливають на процес ухвалення рішення.

Влада над ресурсами. Ґрунтується на контролі керівництвом розподілу потоків обмежених ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових тощо). Деякі керівники для впливу на людей створюють так званий дефіцит ресурсів.

До комбінованих джерел влади менеджера, що мають особистісну та організаційну основу відносять: влада винагороди, влада примусу, влада зв'язків, влада традиції.

Влада винагороди – виявляється в таких ситуаціях, коли менеджер має на меті домогтися від підлеглого бажаного результату, використовуючи такі інструменти як: подяка, премія, просування, додаткова відпустка й т.д.

Влада примусу. Будується на страху підлеглих бути покараними (пониженими в посаді, оштрафованими, звільненими й т.д.). Для використання цього джерела влади потрібно мати ефективну систему контролю за діями підлеглих.

Влада зв'язків. Створюється шляхом поширення менеджером інформації про його зв'язки з впливовими особами як у межах організації, так і поза нею.

Влада традиції. Будується на виробленні менеджером у підлеглих готовності за традицією визнавати його законну владу й підкорюватися йому. Це відноситься до внутрішнього переконання особи у наявності права керувати іншими, змушувати їх діяти за своїм бажанням. Таке відчуття може бути наслідком сприйняття менеджером свого місця в ієрархічній структурі організації або

суспільстві загалом. Варто зауважити, що при цьому виконавець реагує не на людину, яка віддає розпорядження, а на його посаду. В таких ситуаціях негативним наслідком може бути бездумне виконання підлеглими отриманих наказів.

Влада перебуває у безпосередньому зв'язку з відповідальністю. У сучасному управлінні роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість використовуваних у виробництві ресурсів і збільшується розмір понесених витрат, пов'язаних з прийняттям керівником необґрунтованих управлінських рішень. Відповідальність менеджера передбачає усвідомлення його обов'язку перед організацією та суспільством щодо наслідків своїх дій або бездіяльності. Відповідальність посилюється через різні форми контролю над діяльністю менеджера, виконання ним правил, норм і поставлених задач. Відповідальність менеджера відображає низку правових, економічних, управлінських аспектів відповідальності, оскільки регулюється певними правовими нормами та низкою обов'язків, які зазначаються у кваліфікаційних характеристиках цієї професії. Права та відповідальність менеджера є більш значимими ознаками кар'єрного росту. Чим вища посада, тим більше прав. При цьому, що більший обсяг повноважень надається менеджерові, то вищі вимоги висуваються до рівня його внутрішньої відповідальності.

Варто підкреслити, що менеджери відповідають як за власну діяльність, так і за вчинки та провини підлеглих. Тому управління повинно будуватися таким чином, щоб завжди існувала висока відповідальність менеджера та працівників за успіх чи невдачу організації.

У практиці управління застосовується моральна, дисциплінарна і кримінальна відповідальність. Нечасто використовується майнова відповідальність з причин некваліфікованої діяльності або бездіяльності менеджера. Відповідальність у менеджменті визначається за кінцевими результатами роботи організації, яка безпосередньо пов'язана із повноваженнями, якими наділені працівники.

Отже, влада – це соціальний за своєю суттю термін. Владу має один індивід відносно іншого, одна група – відносно іншої. Концепція влади будується на взаємодії людей і груп в організації.

Владу використовують і керівники, і підлеглі для того, щоб досягти своїх цілей або зміцнити своє становище в організації. Влада пронизує все життя організації, підтримує її структури. Без влади немає організації. Успіх і невдачі в застосуванні влади або реакція на неї в основному визначаються розумінням влади, знанням як інколи нею користуватися, а також здатністю передбачати наслідки її використання. Влада ніколи не буває абсолютною, незмінною. Влада – це відносини в динаміці, стосунки, що змінюють ситуацію і людей.

Стилі керівництва

Уміння керівника створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, зацікавити роботою працівників, застосувати певні мотиваційні та управлінські методи, виявити свої лідерські здібності, вміння спілкуватися та вирішувати конфліктні ситуації – все це залежить від обраного стилю керівництва і впливає на ефективність та результативність організації.

Виділивши в попередніх питаннях основні відмінності понять «керівництво» і «лідерство», з'ясуємо поняття «стиль керівництва». Не слід ототожнювати поняття «стиль керівництва» і «стиль управління». Поняття «стиль керівництва» є вужчим і виявляється в управлінській діяльності керівника під час налагодження стосунків між керівником і підлеглим. Поняття «стиль управління» є ширшим і зумовлене розв'язанням організаційно-управлінських проблем. Первинно поняття «стиль» (лат. stilus, грец. stylos) розглядалося як паличка для письма, а пізніше використовувалося у значенні «почерк». Звідси можна вважати, що стиль керівництва – це своєрідний «почерк» в діях керівника.

Найчастіше визначення «стиль керівництва» зводиться до сукупності характерних для менеджера прийомів і способів вирішення завдань управління, тобто стиль – це система постійно вживаних методів керівництва.

Стиль керівництва – це стиль поведінки керівника щодо своїх підлеглих, який змінюється залежно від ситуації, охоплює суб'єктивно-психологічні характеристики керівника і є спрямованим на досягнення поставлених завдань. Стиль керівництва – це сукупність засобів та методів роботи керівника, манера його поведінки стосовно підлеглих. Поведінка – сукупність дій і вчинків,

спосіб життя, певні дії, уміння поводити себе відповідно до встановлених правил.

Вперше стилі керівництва були розглянуті в межах поведінкового підходу. Курт Левін в праці «Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії» (1938 р.) запропонував розрізняти стилі керівництва за характером прийняття рішення в соціальній групі виділивши авторитарний, демократичний, ліберальний стилі.

Авторитарний (директивний) стиль керівництва базується на припущенні, що люди за своєю природою ледащі, не люблять брати на себе відповідальність та управляти ними можна лише за допомогою грошей, погроз та покарання. Він характеризується високою централізацією керівництва, жорстким контролем за діяльністю підлеглих. Співробітники повинні виконувати лише те, що їм наказано. При цьому вони отримують мінімум інформації. Керівник, який дотримується такого стилю, як правило, відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не виносить свої пропозиції на обговорення. Він прагне уникнути таких ситуацій, в яких могла б проявитися його некомпетентність. Поширені методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, виговори, погрози, зняття пільг. Зацікавлення співробітників не враховується. В спілкуванні з людьми характерна чітка мова, недоброзичливий настрій, різкість, нетактичність і навіть грубощі. За таким стилем керівництва інтереси справи для нього стоять вище за інтереси людей.

Демократичний (колегіальний) стиль характеризується прагненням керівника до формування рішень, розподілу повноважень та відповідальності між керівником та підлеглим. Керівник колегіального стилю взаємодіє на рівні «дорослий-дорослий», який дозволяє вільно спілкуватись, виражати власну думку. Там, де автократ діє наказом, тиском, демократ прагне переконати, довести доцільність рішення проблеми та користь, яку можуть отримати робітники. Прагне використовувати рефлексивні методи управління, а при здійсненні контролю звертає особливу увагу на кінцевий результат. У робітників розвивається самостійність, яка сприяє досягненню цілей фірми та керівника. Авторитет посади підкріплюється особистим авторитетом.

Ліберальний стиль характеризується безініціативністю, невтручанням в процес робіт. Вважається, що керівники, які

дотримуються такого стилю, недостатньо компетентні, невпевнені в міцності свого службового положення, вони непринципові, питання вирішуються навіть без їх участі. У взаєминах з підлеглими коректні та ввічливі. Позитивно реагують на критику, не вимогливі до підлеглих та не люблять контролювати їх роботу. Надаючи не заслужені пільги, прагнуть закріпити власний авторитет. Варто зазначити, що на сьогоднішній день, стилі керівництва, виокремлені К. Левіним, вважаються класичними (табл. 4.2).

Таблиця 4.2. Характеристика стилів керівництва

Параметри взаємодії керівника - підлеглого	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	2	3	4
Методи прийняття рішення	Одноосібно вирішує питання	Радиться з підлеглими перед прийняттям рішення	Чекає вказівок від керівництва чи рішення ради
Спосіб доведення рішення до виконавця	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, прохає	Прохає, вмовляє
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розпоряджається в межах повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Відношення до підбору кадрів	Лякається кваліфікованих робітників, прагне від них позбутися	Підбирає ділових, грамотних робітників	Підбором кадрів не займається
Відношення до недоліків власних знань	Все знає – все вміє	Постійно збагачує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює власні знання та підтримує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, нетовариський	Дружньо спрямований, любить спілкування	Лякається спілкування, спілкується з підлеглими лише за їх ініціативою

Продовження табл. 4.2

1	2	3	4
Відношення до дисципліни	Прибічник формальної жорсткої дисципліни	Прибічник розумної дисципліни, здійснює диференційний підхід до людей	Вимагає формальну дисципліну
Характер відносин з підлеглими	Керується настроєм	Рівна манера спілкування. Постійний самоконтроль	М'який, підкорений
Відношення до ініціативи	Пригнічує повністю	Збагачує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих

Також в межах поведінкового підходу виокремив два стилі поведінки керівника Дуглас МакГрегор: автократичний (теорія «X») та демократичний (теорія «Y»). «Теорія X» характеризує основи автократичного керування. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади. Він має достатньо влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям і, якщо необхідно, без вагань вдається до цього. Сила влади автоматично примушує підлеглих беззастережно коритися наказам та інструкціям.

«Теорія Y» характеризує основи демократичного управління. Менеджер бачить підлеглих як працьовитих, відповідальних, таких, що прагнуть до схвалення та підтримки. При цьому зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля працівників, оскільки вони і самі здатні себе контролювати, якщо прямують до мети, у досягненні якої вони зацікавлені. На думку МакГрегора, демократичний стиль управління є більш ефективним, адже дає змогу більш повно реалізувати інтелектуальний та творчий потенціал підлеглих. Головна мета керівника при цьому полягає в забезпеченні кореляції цілей працівників та організації.

Власну теорію стилей керівництва розробив у 1967 році американський дослідник Р. Лайкерт. Він зробив висновок, що стиль керівництва незмінно буде орієнтованим або на роботу, або на людину і запропонував 4 базових стилі:

1. Експлуатаційно-авторитарний, при якому керівником нав'язується підлеглим рішення, мотивація здійснюється за допомогою погроз, характеризується низьким рівнем розвитку комунікаційних процесів, вся відповідальність покладається на вищий рівень управління.

2. Доброзичливо-авторитарний – характеризується тим, що керівництво приймає форму поблажливої опіки персоналу, мотивація здійснюється за допомогою винагород, недостатня комунікаційність і обмеженість групової дії, відповідальність за результати роботи покладена на управлінський персонал.

3. Консультативно-демократичний – характеризується тим, що керівник проявляє неповну довіру до підлеглих, допускає обмін думками, персонал відчуває свою відповідальність, важливі рішення приймаються на вищому рівні управління, існують вертикальні і горизонтальні комунікативні зв'язки.

4. Групова участь – характеризується тим, що керівники повністю довіряють підлеглим, мотивація здійснюється за рахунок економічної винагороди, а персонал на всіх рівнях відчуває реальну відповідальність за цілі організації.

В межах ситуаційного підходу науковці також робили спроби виокремити стилі керівництва. Найбільш відомими є: ситуаційна модель Ф. Фідлера, теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара, модель «шлях – ціль» Т. Мітчела і Р. Хауза.

Модель Ф. Фідлера була першою моделлю, яка зосереджує увагу на ситуації і виявляє три фактори, які впливають на поведінку менеджера: характер відносин між менеджером і підлеглими; структура завдання підлеглому; посадові повноваження менеджера. Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають 8 можливих ситуацій в яких проявляється стиль керівництва. На думку Ф. Фідлера, не зважаючи на те, що в кожній ситуації менеджер може використовувати різні стилі керівництва, манера його поведінки залишається незмінною. За Ф. Фідлером, стиль, притаманний керівникові, має оцінюватися на основі його ставлення до найменш привабливого колеги (НПК), тобто до підлеглого, з яким найменше хотілося б працювати:

- керівник з переважною орієнтацією на завдання досить жорстко та вкрай негативно оцінюватимете НПК (його стиль є більш

ефективним в ситуаціях 1, 2, 3 та 8);

- керівник, зосереджений, в першу чергу, на людині, дасть порівняно м'яку, доброзичливу характеристику НПК (його стиль має переваги в ситуаціях 4, 5, 6) (рис. 4.4).

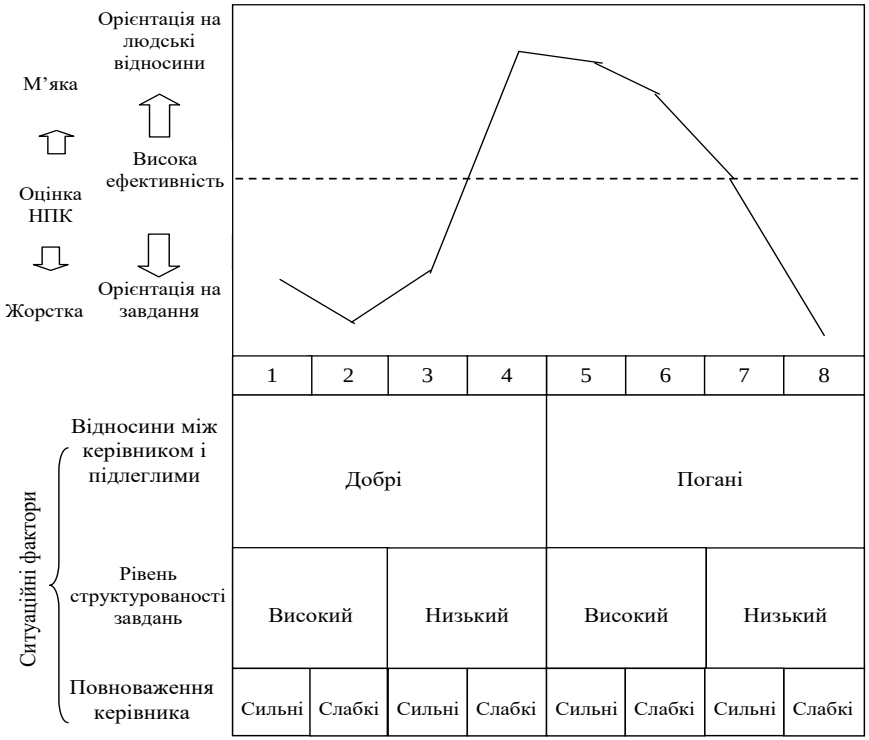


Рис. 4.4. Ситуаційна модель управління Ф. Фідлера

У ситуації 7 обидва стилі управління забезпечують приблизно однакову ефективність.

Згідно із теорією життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара, стиль керівництва залежить від зрілості підлеглих, яка визначається здатністю і бажанням виконувати поставлені менеджером завдання (рис. 4.5).

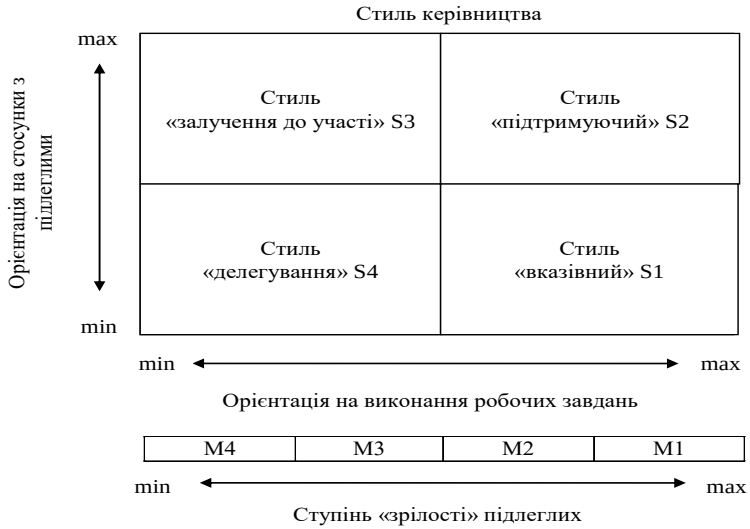


Рис. 4.5. Модель ситуаційного керівництва П. Херсі та К. Бланшара

Відповідно до рівня цих параметрів виокремлюють чотири стадії зрілості працівників:

1) люди не спроможні і не хочуть працювати, оскільки вони або некомпетентні або не впевнені в собі (М1);

2) люди не спроможні, але хочуть працювати, оскільки у них є мотивація, але немає навичок і вмінь (М2);

3) люди спроможні, але не бажають працювати, оскільки їх не приваблює те, що пропонує менеджер (М3);

4) люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм менеджер (М4).

Залежно від того, на якій стадії перебувають працівники, менеджерам пропонується застосовувати чотири основні стилі: вказівний, підтримуючий, співробітництва і делегування.

Стиль «вказівний» передбачає високий рівень орієнтації на завдання та низькою увагою до підлеглих. Керівник має надавати чіткі вказівки, пояснювати порядок дій та постійно контролювати підлеглих (S1).

Стиль «підтримуючий» з одночасною орієнтацію на роботу та стосунки. Від керівника вимагається докладно пояснювати завдання та підтримувати ентузіазм працівників (S2).

Стиль «залучення до участі» з високим рівнем орієнтації на підлеглих та низьким – на роботі. Головне для керівника в такій ситуації – підвищити відповідальність та мотивацію підлеглих, у тому числі надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень (S3).

Стиль «делегування» з низьким рівнем орієнтації і на завдання, і на стосунки в колективі. Сприяє розвитку в підлеглих творчого, ініціативного ставлення до виконання роботи (S4).

Модель «шлях – ціль» Т. Мітчела і Р. Хауза стверджує, що керівництво передбачає виконання трьох основних завдань:

1) пояснення підлеглим, як найкраще і найзручніше досягти поставлених цілей;

2) координаційна та спрямовуюча діяльність, визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації в роботі;

3) залежно від обставин чергування інтенсивності та полегшення навантаження підлеглих у процесі виконання роботи.

Згідно із цією моделлю поєднання різноманітних стилів, максимальна гнучкість у діях і постійна можливість вибору дозволить досягти кращих результатів. При цьому можливі чотири стилі керівництва:

1. Директивне керівництво – менеджер визначає мету, характеристики роботи, стандарти виконання і здійснює жорсткий контроль.

2. Доброзичливе керівництво – менеджер максимально уважний до підлеглих, намагається підтримувати сприятливий мікроклімат, атмосферу довіри та взаємоповаги.

3. Керівництво, орієнтоване на виробничі досягнення – засноване на плануванні, контролі за якістю та модернізацією виробничого процесу.

4. Керівництво, засноване на участі – менеджер прагне активно залучати підлеглих до процесів розроблення та ухвалення управлінських рішень.

Модель Врума-Йеттона є алгоритмом обрання в певній ситуації найбільш ефективного стилю. У моделі виділено п’ять можливих

стилів, відмінність між якими полягає в ступені залучення підлеглих до прийняття рішень:

1) автократичний стиль А І – керівник самостійно приймає рішення, при цьому орієнтується на наявну у нього інформацію;

2) автократичний стиль А ІІ – керівник одноосібно приймає рішення, використовуючи інформацію, одержану від підлеглих;

3) консультативний стиль С І – керівник спочатку викладає сутність проблеми підлеглим (кожному окремо, не збираючи їх у групу), вислуховує їх поради та пропозиції, а потім самостійно приймає рішення, при цьому думка підлеглих може бути врахована, а може й ні;

4) консультативний стиль С ІІ – дії керівника схожі на стиль С І, єдина відмінність полягає в тому, що керівник вислуховує пропозиції підлеглих, зібравши їх разом;

5) груповий стиль G ІІ – керівник приймає рішення разом зі своїми підлеглими, він швидше координує їх дії, а не керує ними.

Аби визначити особливості ситуації та обрати найкращий стиль, керівник має «пройти по дереву»: дати відповідь («так» або «ні») на сім запитань.

Модель Врума-Йеттона, з одного боку, відрізняється від попередніх, адже покликана визначати не оптимальну манеру поводження з підлеглими, а оптимальний спосіб прийняття рішень, а з іншого – схожа на них, адже доводить, що керівник має діяти по-різному залежно від ситуації (рис. 4.6).

Оскільки стиль керівництва передбачає використання методів впливу на підлеглих, зупинимося на їх вивченні більш детально.

Аналогічно щодо стилів керівництва і стилей управління не слід ототожнювати методи керівництва і методи управління. Під методами управління організацією слід розуміти способи впливу керуючої системи на керовану систему для досягнення цілей управління. Тут об’єктом управління виступає виробнича діяльність організації, коли здійснюється вплив одних ланок системи управління на інші. Коли ж мова йде про способи впливу самого керівника на підлеглих працівників для виконання конкретного завдання, маються на увазі не методи управління, а методи керівництва. Відповідно, методи керівництва – це способи впливу менеджера на підлеглих працівників для виконання цілей і завдань організації. До методів

керівництва відносять: адміністративний вплив, організаційний вплив, матеріальне заохочення, соціальний вплив та моральне стимулювання, переконання.

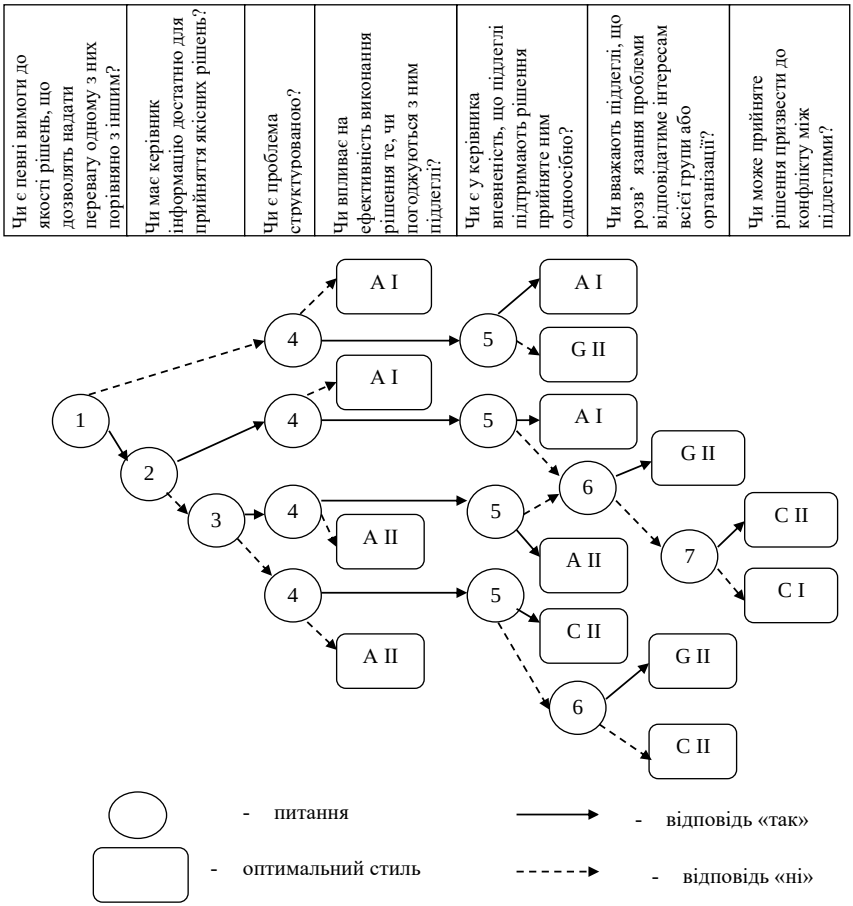


Рис. 4.6. Модель-дерево рішень Врума-Йеттона

Адміністративний вплив – це методи, які базуються на владі керівника, на його правах, дисципліні та відповідальності. Менеджер реалізує адміністративний вплив у формі: наказу, розпорядження,

положення, інструкції, інструктивних листів, статуту, правил внутрішнього розпорядку, вимог до працівників, оцінок працівників, правил приймання та звільнення працівників.

Організаційний вплив – спрямований на всі елементи керованої системи: працю людей, виробничі процеси, предмети і засоби праці. Об'єктами організаційного впливу можуть бути як елементи керованої системи (виробництво), так і елементи керуючої системи (апарат управління); як процеси безпосереднього виготовлення продукції, так і процеси керування підприємством, включаючи організацію праці виробничого й управлінського персоналу. Менеджер реалізує вплив через: призначення виконавців завдання; постановку завдання і встановлення критеріїв його виконання; наділення повноваженнями та ресурсами; встановлення відповідальності; мотивацію та інструктаж підлеглих; облік ходу виконання робіт; координування діяльності у ході виконання робіт; контроль виконання завдання.

Матеріальне заохочення – це заохочення, яке позитивно впливає на свідомість, а отже, на поведінку працівника завдяки наданню йому матеріальних благ, що задовольняють його матеріальні та/або психологічні потреби як людини та індивіда. В свою чергу, за предметом потреби працівника поділяються на:

– матеріально-фінансові (грошові заохочення). Основою грошового стимулювання є заробітна плата та види премій;

– матеріально-соціальні (негрошові заохочення). Це такі заохочення працівників, суть яких полягає у створенні необхідних умов для високопродуктивної праці; заохочення вільним часом.

Соціальний вплив – процес, під час якого відбувається зміна поведінки, почуттів, емоцій або думки підлеглого внаслідок дій керівника за результатами цілеспрямованого впливу і маніпулювання. Соціальний вплив може приймати різні форми і може бути прийнятий в рамках суспільного договору. Може мати форму тиску, бути приводом і результатом слухняності, керівного впливу, переконання.

Моральне стимулювання – комплекс моральних, ідейно-політичних стимулів, що ґрунтуються на психологічних, морально-етичних цінностях суспільства, колективу й окремого працівника (усвідомлення ним свого обов'язку перед країною, трудовим

колективом).

Переконання – вплив на працівника з використанням логічних доводів і психологічних прийомів. Для того, щоб реалізувати метод переконання, менеджер створює атмосферу довіри та доброзичливості, використовує логічні докази, обґрунтовує, аргументує свою думку. Може застосовувати загальнонаукові методи індукції (від окремого до загального) та дедукції (від загального до окремого). Дієвими стають психологічні докази, що впливають на почуття, бажання, мотиви (матеріальні та моральні). Для переконання у необхідності і доцільності виконання завдання наводить приклади, роз'яснює перспективність розвитку подій.

Методи управління і методи керівництва менеджера взаємопов'язані, вони мають загальну основу, реалізують спільні цілі і завдання. Одночасно між ними є специфічні відмінності, які пояснюються різними об'єктами впливу.

Менеджмент і практична психологія говорять про те, що для більшості підлеглих при отриманні розпоряджень від менеджера велике значення мають такі фактори, як тон, манера поведінки керівника, конкретні слова. Дуже важливо враховувати і підбирати ролі, які відповідають фаховості для кожного працівника індивідуально. З таких факторів складається конкретний стиль керівництва. Як правило, він підкріплений досвідом, професійними знаннями, вихованням, системою цінностей керівника, його темпераментом, тобто всім, що визначає особистість. Кожен керівник повинен бути психологом, адже правильно вибраний стиль керівництва підвищує якість і результативність роботи, впливає на результати діяльності колективу. Поведінка керівника, його вміння керувати підлеглими створює здоровий клімат в колективі, сприяє розвиткові творчої ініціативи працівників, що в кінцевому результаті дає не менший виробничий ефект, ніж автоматизація праці. Роль стилів керівництва велика, оскільки вони впливають на показники діяльності організації, психологічний клімат в колективі, виконавчу дисципліну. На основі аналізу літературних джерел запропоновано виділити основні характеристики стилів керівництва:

– цілеспрямованість (скерованість на досягнення конкретних виробничих цілей);

– гнучкість (змінюється залежно від ситуації);

– адекватність ситуації (тобто застосовується у певній ситуації);

– суб'єктивність (пов'язаний з діями суб'єкта, тобто людини, особи; відображає думки, переживання одного суб'єкта; особистий, індивідуальний);

– об'єктивність (існування поза людською свідомістю і незалежно від неї, незалежність від волі, бажань людини);

– стиль керівництва залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин;

– актуальність (важливий для даного часу);

– динамічність (сучасне середовище ведення бізнесу характеризується невизначеністю і динамікою, тому достатньо швидко можуть змінюватися завдання і пріоритети компанії, при цьому, відповідно, змінюються в часі стилі керівництва);

– ґрунтуються на характері особистості керівника;

– стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати;

– зумовлений культурними цінностями, традиціями організації тощо.

Стилі керівництва менеджера формуються під впливом багатьох факторів. Основні з них це: мова та релігія, кліматичні умови, обмеженість доступу до важливих ресурсів, історія.

Мова та релігія виступають відображенням навколишнього світу у свідомості людини, визначають світогляд окремих людей та суспільних груп (ставлення до людського життя, до праці, принципи побудови міжособистісних взаємин у колективах).

Кліматичні умови визначають доступність ресурсів та умови життєдіяльності людей, а також накладають відбиток на фізіологічні особливості людини.

Обмеженість доступу до важливих ресурсів (води, родючих ґрунтів або продуктів харчування) створює передумови до концентрації влади та формування авторитарних форм організації суспільного життя.

Історія формує психологію лідерів, в основі якої лежить впевненість у можливості успіху чи поразки на основі досвіду попередніх поколінь.

Кодекс ділової поведінки керівника сформований з норм, правил поведінки, які засновані на суспільній думці, традиціях, етикеті. У

будь-якому разі, вплив не повинен викликати у підлеглих роздратування, ненависті, досади, стресу.

Останнім часом увага теоретиків часто привертається до деонтології – розділу етики, у якому розглядаються проблеми обов'язку, виходячи із вимог моральності. Деонтологія – наука про необхідні правила професійної поведінки людини; системи вимог, які ставляться до лікарів, педагогів, менеджерів, зобов'язаних керуватися ними у своїй діяльності.

Дотримання етичних норм поведінки є важливим тому, що швидка динаміка життя, величезний обсяг негативної інформації, стреси спричиняють виникнення нервових, серцево-судинних захворювань. Відтак, ефективний менеджмент повинен сприяти збереженню психічного та морального здоров'я людей у трудових колективах.

Типові причини неетичної поведінки керівника можуть бути зумовлені такими чинниками:

– занадто складна процедура розробки та прийняття певного рішення;
– невдале застосування стилів управління;
– бажання досягти цілей будь-якою ціною;
– конкурентна боротьба в команді;
– неетична поведінка партнерів спілкування;
– зменшення значення етичних норм у колективі тощо.

Заходи щодо забезпечення етичної поведінки керівника в колективі:

– запровадження етичних норм у колективі;
– розробка та обговорення правил службової поведінки, режиму роботи організації;
– заборона брати подарунки, хабарі від підлеглих;
– не використовувати неперевірену та анонімну інформацію;
– проведення психологічних тренінгів та бесід з проблем взаємодії тощо.

З вищенаведеного зрозуміло, що стиль і метод керівництва існують в певній єдності. Стиль керівництва і метод є категоріями менеджменту. Стиль і метод керівництва співвідносяться як форма та сутність явищ. Стиль є формою реалізації методів керівництва, прийнятий певним менеджером відповідно до його особистих,

суб'єктивно-психологічних характеристик. Менеджер із певним стилем керівництва може використовувати різні методи керівництва. Кожному із методів менеджменту відповідає певний стиль керівництва. Це означає, що кожен метод для своєї реалізації потребує особистості з конкретними якостями. Крім того, метод є більш динамічним і чутливим до нових потреб в сфері менеджменту, ніж стиль керівництва. Методи менеджменту кожного керівника мають своє поле застосування, недоліки і переваги, які можуть проявлятися залежно від ситуації в групі працівників. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб в даний проміжок часу, в даному місці і для даної групи працівників підібрати такий комплекс управлінських дій, який забезпечить максимальну ефективність роботи групи. При цьому, на об'єктивну необхідність вибору методів керівництва того чи іншого типу, накладаються суб'єктивні навички ділового спілкування. Все це утворює своєрідний характер ділового спілкування з підлеглими, який і називається стилем керівництва.

Можемо зробити висновок, що стиль керівництва – явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю. Отже, стиль керівництва регламентується особистими рисами керівника, менеджера. У процесі трудової діяльності формується виключно індивідуальний тип керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо.

Методи формування функціонально адаптованого менеджера

Справжня ефективність управління має розглядатися як уміле поєднання керівником своїх професійних управлінських знань і умінь з неординарним мисленням, наявністю у нього своєї філософії управління та з високим рівнем розвитку своєї особистісної культури. Її ж відсутність чи недостатній рівень розвиненості не тільки ускладнює процес досягнення цілей управління, але й призводить до зайвих витрат нервово-емоційної енергії, до зайвих конфліктних ситуацій, розв'язання яких також вимагає часу й енергії, відволікаючи людей від дійсно важливих справ. Однією з надзвичайно важливих особистісних рис і якостей керівника з позицій професійної управлінської культури, яка

виступає визначальним чинником ефективності управління, є його адаптивність, здатність і схильність до постійного навчання, особистісного і професійного самовдосконалення. Ця вимога до його якостей зумовлена динамічним характером сьогодення. Через істотну інформаційну невизначеність та непередбачуваність розвитку подій зростає роль розвиненої інтуїції, експромту та уміння швидше за інших адаптуватися до нових умов. Хоча такі якості необхідні кожному керівникові, вони набувають особливого значення в діяльності менеджерів у сфері бізнесу.

Як підкреслює відомий новатор у сфері організаційних теорій Р. Акофф, «адаптуватися – значить реагувати на внутрішні й зовнішні зміни таким чином, щоб зберегти або підвищити ефективність діяльності». Він впевнений, що «зміна, відгуком на яку є адаптація, може являти собою загрозу або сприятливу можливість (поява нового конкурента чи зникнення старого суперника)». І те, й інше, на його переконання, «вимагає здатності виявити зміни, що впливають чи здатні впливати на ефективність, і реагувати на них шляхом внесення корективів у дії або використовувати можливості, що відкрилися».

Останнім часом стала популярною модель адаптивного управління. Найбільш повно вона представлена в роботах Г. В. Єльникової, Т. М. Давиденко, Т. І. Шамової та Є. О. Ямбурга. Так, Г. В. Єльникова констатує: «Адаптивне управління починається зовнішнім впливом подразників-активаторів: різних вимог, ідей, ініціатив. Необхідною умовою адаптивного управління є реакції системи (людини або організації – об'єкта) на подразнення». Зовнішнє середовище провокує внутрішні зміни. Таким чином, встановлюється залежність змісту діяльності управлінця та організації від цих умов: «Сутністю адаптивного управління є узгодження дій керівника і виконавців через коригування їх мети, сполучення цільових функцій, створення умов для досягнення визначених завдань тощо».

Адаптивне керівництво – це здатність менеджера (керівника) застосовувати всі стилі, методи та типи впливу, які найбільше відповідають конкретній ситуації.

Процес формування функціонально адаптованого менеджера передбачає використання соціально-психологічного інструментарію шляхом подолання негативних виявів темпераменту керованою

позитивною поведінкою, оскільки в аспекті управління організацією саме ці чинники провокують виникнення конфліктних ситуацій. Пристосування темпераменту до вимог діяльності менеджера можливе завдяки перевихованню або тренуванню окремих властивостей.

Темперамент належить до стійких психологічних властивостей особистості, але це не означає, що темперамент не підлягає корекції. Функціонально адаптований менеджер характеризується не тільки знанням моралі, принципів і норм поведінки, а й моральною вихованістю загалом, стійкими звичками і манерою поведінки. Таким чином, вияв темпераменту залежить від загальної культури людини. Якщо темперамент буде володіти людиною, управляти її поведінкою, то завжди виникає небезпека розвитку небажаних рис особистості.

Холеричний темперамент може зробити людину нестриманою, різкою, схильною до постійних емоційних вибухів. Сангвінічний темперамент може довести людину до легковажності, схильності розпалюватися, поверховості й нестійкості почуттів. При меланхолічному темпераменті у людини можуть вироблятися зайва сором'язливість, надмірна замкнутість, схильність цілком поринати у власний світ переживань. Флегматичний темперамент може зробити людину інертною, часто байдужою до будь-яких подій.

Усвідомлення позитивних і негативних виявів свого темпераменту і вміння володіти, управляти ним – одне з найважливіших завдань формування функціонально адаптованого персоналу. Основний і найбільш універсальний шлях пристосування темпераменту до вимог діяльності – формування індивідуального стилю як системи прийомів і способів дій, притаманної певній людині і доцільної для досягнення успішного результату. При цьому обираються такі прийоми і способи, що найбільше відповідають темпераменту.

Індивідуальний стиль діяльності не з'являється у людини сам по собі, стихійно. Він формується в процесі навчання і виховання. Індивідуальний стиль найвиразніше проявляється у кращих працівників, майстрів своєї справи. Серед професійно важливих якостей функціонально адаптованого менеджера є його професійне сприймання. Професійне сприймання – це вміння відбивати явища навколишнього світу опосередковано, через знання, досвід і професійний інтерес. Добре розвинуте професійне сприймання дає можливість бачити глибше і ширше, схоплювати не тільки головне, а

й деталі.

Однією з найважливіших складових професійної діяльності менеджера є його спілкування з працівниками. Функціонально адаптований менеджер має гнучке професійне мислення, вміє знаходити всі можливі варіанти розв'язку міжособистісних конфліктів у колективі, що дає йому можливість ухвалювати оптимальні рішення.

Оптимальні рішення – це рішення керівника, які забезпечують максимальний ступінь досягнення мети управління. Іншими словами, оптимальні рішення – це найкращі компроміси, знайдені в результаті ретельного аналізу і порівняння всіх альтернатив. Добре відомо, що будь-яке управлінське рішення, крім корисного ефекту, має і негативні наслідки. Пошук розумного або найкращого компромісу між ними і становить суть процесу ухвалення рішення.

До переліку якостей, які повинні стимулюватися у менеджера для забезпечення його функціональної адаптованості, належать:

1. Врівноваженість, збалансований підхід до життя і здоров'я. Під цією якістю розуміється, що управлінець дотримується типових та істотних видів, типів, способів життєдіяльності, які зміцнюють адаптивні можливості його організму, сприяють успішному відновленню, підтримці й розвитку резервних можливостей, повноцінному виконанню соціальних функцій і досягненню активного довголіття.

2. Здатність до аналітичного мислення, кмітливість. За прогнозами Всесвітнього економічного форуму, до 2025-го року половина всіх працівників потребуватиме перенавчання, оскільки пандемія і стрімка автоматизація стали значними потрясіннями для світової економіки. Тому такі навички як кмітливість (суть якої полягає в здатності людини швидко знаходити рішення в тій чи іншій ситуації) та здатність до аналітичного мислення (уміння людини проаналізувати конкретну ситуацію, співставити факти, зробити висновки на основі отриманих даних) є одними з найважливіших навичок в умовах сьогодення.

3. Надійність під час виконання завдань. Суть цієї якості менеджера полягає в його здатності безвідмовно виконувати посадові обов'язки під час реалізації своїх функцій та відповідати вимогам займаної посади.

4. Уміння боротися зі стресами. Сучасний світ вимагає від людей не лише мобільності, гнучкості, критичності мислення, а й стресостійкості. Стресостійкість – це комплекс особистісних якостей, що дозволяють переносити значні інтелектуальні, вольові та емоційні навантаження без особливих шкідливих наслідків для власного здоров'я, здоров'я оточуючих і своєї професійної діяльності.

Усіх людей за стресостійкістю можна умовно поділити на 4 групи:

1. Стресостійкі люди, які завжди готові до змін і добре їх сприймають. Вони з легкістю долають труднощі в кризових ситуаціях.

2. Стресонестійкі люди, яким важко адаптуватись до змін, їм важко змінювати свою поведінку, установки, погляди. Якщо щось пішло не так, то вони вже знаходяться у стані стресу.

3. Стресотренеруючі люди, які готові до змін, але тільки не до раптових і не до глобальних. Таким людям притаманно адаптовуватись до навколишньої ситуації поступово, але якщо це неможливо, то вони легко впадають у депресію.

4. Стресогальмуючі люди, які не стануть змінюватись під дією зовнішніх обставин, вони мають сталі позиції і своє світобачення. Однак такі люди можуть піддатись змінам психотравмуючої сфери життя.

5. Креативність та впевненість у собі. Впевненість – почуття, властиве усім успішним особистостям. Воно є необхідною умовою існування особистості як суб'єкта активності, здатного до самостійного вибору цілей. Тільки впевнена в своїх силах особистість може проявляти креативність, створювати і знаходити нові оригінальні ідеї, що відхиляються від прийнятих схем мислення, успішно вирішувати поставлені завдання нестандартним чином.

6. Неупередженість і безкорисність. Така якість як неупередженість означає те, що менеджер не дозволяє суб'єктивним почуттям впливати на свої рішення щодо інших людей і дає кожному шанс. Ця характеристика об'єднує риси, які свідчать про чесне управління. Загалом, неупередженість – це здатність до когнітивного судження (відхилення нелогічності), котра об'єднує міркування і винесення суджень. Включає 2 типи міркування:

1) справедливе міркування використовує логіку та зважені принципи для визначення морального права та відповідальності;

2) дбайливе міркування включає емпатію та співчуття; здатність

поставити себе на чиєсь місце.

Якість безкорисливості характеризує відсутність жаги до користі, особистої вигоди, здатність приносити добро і користь людям, не очікуючи в замін особистих вигоди чи користі. Менеджер наділений такою якістю не допустить поширення в організації корупції, його праця буде націлена на формування позитивного загального результату діяльності.

7. Уміння бути стратегом та ініціативність. Менеджер, наділений стратегічним баченням, здатен здійснювати ефективне управління, виявляти сильні і слабкі сторони, оцінювати загрози і можливості, проявляти власну ініціативу для досягнення визначених цілей та завдань.

8. Уміння знаходити інформацію. У невизначеному середовищі, в якому функціонують організації, знайти потрібну, достовірну інформацію достатньо складно. Проте кваліфікований менеджер, який розуміється в ситуації, здатен визначити джерела необхідної інформації, отримати її, опрацювати та сформулювати необхідні висновки.

9. Уміння вислухати думку інших. Менеджер, який здатен до діалогу, залучає підлеглих до спільної діяльності, приймає до уваги думку колег, формує більш виважені управлінські рішення.

10. Уміння чітко формулювати свої думки й переконувати. Уміння ефективно спілкуватися – один із найголовніших чинників успіху в будь-якій сфері сучасного життя. Побудувати кар'єру, домогтися успіху і визнання неможливо без уміння ефективного спілкування. Комунікативна компетентність є надійним фундаментом здорових міжособистісних стосунків і професійного успіху, оскільки сформульовані думки необхідно ще правильно донести співрозмовникам. Щоб мова і аргументи були переконливими, вони мають бути упорядковані так, аби відповідати способу мислення, бажанням, переконанням і поінформованості інших. Чим вищий рівень освіченості слухачів, тим критичніше вони ставитимуться до аргументів промовця. Відповідно, менеджер має контролювати ситуацію, розумітися на тонкощах діяльності організації, володіти достовірною інформацією, уміло її поширювати серед колег. Коли управлінець правильно і точно доносить інформацію до підлеглих, його позиція стає зрозумілою і сприяє швидшому і якіснішому виконанню поставлених ним завдань.

11. Високий рівень загальної і управлінської культури. Керівнику належить провідне місце у виконанні завдань управління. Наділений правами і повноваженнями він відповідає за роботу конкретного підрозділу або організації в цілому. Але результати цієї роботи залежать не тільки від діяльності колективу, який він очолює, а й від організації власної праці, яка виступає суттєвим компонентом культури менеджменту.

Управлінська культура набуває надзвичайного значення в умовах сьогодення. Поєднуючи в собі мистецтво управління та мистецтво виконання, вона виступає як показник етичності діяльності керівника. При цьому характер стосунків працівників управління, система цінностей, якими вони керуються, матеріально-технічне оснащення управлінських процесів свідчать про загальну культуру організації. Тому можна вважати, що управлінська культура постає як певна інтегральна характеристика стану управління сучасних організацій.

12. Уміння планувати свою роботу передбачає формування цілей, завдань та визначення способів їх досягнення, вирішення. Кваліфікований менеджер обов'язково має бути наділений якістю послідовного вирішення завдань та ефективного використання робочого часу.

13. Здатність вивчати і розвивати підлеглих. Ефективний керівник визнає динамічність навколишнього середовища, прагне адаптації організації до змінних умов діяльності, розуміє необхідність і сприяє навчанню і перенавчанню підлеглих.

14. Уміння робити адекватну самооцінку. Самооцінка – це оцінка себе, своєї діяльності, свого становища в певній групі чи організації, а також ставлення до оточуючих, критичне ставлення до своїх здібностей і можливостей. Самооцінка демонструє, як людина оцінює себе щодо окремої властивості.

15. Готовність йти на розумний ризик. Ризик, пов'язаний з особистістю керівника-підприємця, визначається різним рівнем знань, майстерності, досвідом ведення підприємницької діяльності, вимогами до рівня ризикованості окремих угод. Головне завдання для керівника ризикувати розумно, не переходячи тієї межі, за якою можливе настання кризової ситуації.

16. Уміння враховувати інтереси всіх сторін. Така якість менеджера допоможе йому зменшувати кількість стресових ситуацій

у колективі. Це варіант такого вирішення конфлікту, коли кожна сторона частково задовольняє свої інтереси.

Варто також врахувати такі якості як:

– рефлексивність – здатність моделювати поведінку партнера, передбачати можливі його ходи і впливати на нього;

– інтуїтивність – здатність швидко знаходити потрібні рішення, «згортати» у часі процес їх прийняття на основі професійного досвіду, знань, умінь;

– ймовірне прогнозування – здатність ухвалювати рішення з урахуванням ступеня ймовірності очікуваних результатів.

Важливим завданням успішного керівництва є формування мети діяльності, яка є досяжною і підтримується підлеглими. Для вирішення цього завдання доцільно залучати підлеглих. Спільне вироблення реалістичної мети відбувається шляхом діалогічного (керівник-підлеглий) аналізу трьох чинників впливу – певного нормативу (треба), власних потреб (хочу) та реальних обставин (у певній ситуації можу), які включають в себе зміни, котрі відбуваються навколо. Результатом комбінації зазначених векторів впливу і є реалістична мета.

Адаптивний стиль є одним із «кращих» стилів керівництва, або стилем, що «орієнтований на реальність». В межах цього стилю розробляються правила прийняття рішень, які можуть служити орієнтирами того, як і коли необхідно змінювати стилі керівництва.

Ефективний адаптивний керівник – це особливий психологічний стан професійного управлінця, який впевнений у собі, ініціативний, прагне досягти внутрішньої свободи і позитивного кінцевого результату; відкритий до новітньої зовнішньої та внутрішньої інформації; приймає продуктивні рішення, знаходить оптимальні виходи зі складних ситуацій, сприяє впровадженню механізмів виживання (адаптації, демократизації, гуманізації, співробітництва); обґрунтовує доцільність і вірогідність реалізації бажань; свідомо йде на ризик; готовий до непередбачених подій; здатний до творчості, сміливого експериментування; уважно аналізує помилки; розширює межі конкретності, мислить ефективними схемами; прагне до самоактуалізації і усвідомлення майбутнього; добирає розумних і творчих виконавців, сприймає їх як унікальних осіб, оцінює кожного за реальними результатами роботи; готовий до діалогу, вміє впливати

на підлеглих засобами переконання, розкриття перспективи особистісного і професійного зростання, матеріального забезпечення через свою комунікативність; орієнтує колектив на співпрацю, виховує однодумців; продуктивно працює в ситуації постійної невизначеності, внутрішньої і соціальної стабільності в процесі змін.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст понять «керівництво і «лідерство». Яка принципова відмінність між цими поняттями?

2. Розкрийте зміст основних теорій лідерства.

3. Визначте сутність термінів «влада» і «владний вплив».

4. Як реалізується баланс влади між керівниками та підлеглими в організації?

5. Визначте зміст форм влади, їх переваги та недоліки.

6. Назвіть джерела влади менеджера для реалізації функцій управління.

7. Охарактеризуйте основні риси стилів керівництва.

8. Розкрийте сутність методів керівництва.

9. Визначте зміст термінів «адаптивне керівництво» і «ефективний адаптивний керівник».

10. Охарактеризуйте якості, якими повинен володіти «адаптивний керівник».

11. Охарактеризуйте етапи процесу керівництва колективом підприємства.

12. Здійсніть характиристку керівників за рівнями ієрархії.

13. Які типи лідерів можна виділити залежно від функцій,які вони виконують?

14. Охарактеризуйте принципі лідерства, які сформулював Стів Джобс для досягнення професійного успіху.

15. Опишіть позитивні та негативні риси моделі ситуаційного керівництва П. Херсі та К. Бланшара.

Тема 4.2. Управління комунікаційними процесами

Сутність та види комунікації

Комунікація – одна з основних навичок, що приносить людині успіх. Комунікація є важливою в процесі реалізації лідерських якостей та управлінських здібностей особистості, навичок міжособистісних стосунків. У бізнесі комунікація забезпечує менеджерів необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень. Вона еквівалентна нервовій системі людського тіла і дозволяє менеджерам ефективно виконувати свої функції. Жоден бізнес не може функціонувати без ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації. Організація, якій бракує комунікації, в існуючому нині середовищі не може досягти успіху.

Основними рисами комунікації є наступні:

1. Засіб для прийняття рішень. Комунікація – це процес, який забезпечує менеджерів необхідною інформацією для прийняття рішень. Перед прийняттям рішення вся необхідна інформація надається особам, що приймають рішення. Будь-яка неточність, недостовірність інформації, яку забезпечує комунікація, може призвести до прийняття помилкових рішень, а отже, до зниження результативності та ефективності діяльності організації.

2. Засіб для виконання поставлених завдань. Невиконані плани та завдання – це непродуктивне витрачання ресурсів. Дієва комунікація формує необхідну інформаційну базу для виконання поставлених завдань, досягнення поточних та стратегічних цілей організації, адже неможливо сформувати чітку і конкретну систему заходів з неефективною комунікацією.

3. Засіб для мотивації. Комунікація дає можливість керівництву розвивати і підтримувати належний моральний дух працівників. Позитивне спілкування – це спонукальна сила, яка призводить до підвищення продуктивності праці, ефективності усіх функцій управління.

4. Засіб для формування лідерства. Сукупність людей стає натовпом, коли немає результативного та ефективного керівника. Дієве лідерство досягається, перш за все, навичками комунікації. Комунікація виконує роль моста між лідером і його послідовниками, спонукає та переконує їх виконувати певні дії.

5. Засіб для координації. Комунікація дозволяє менеджерам реалізовувати управлінські функції таким чином, щоб працівники чітко розуміли, які дії їм потрібно виконувати в конкретний момент часу. Кожен працівник повинен знати місце власних (поставлених йому) цілей в загальних цілях організації. Цього можна досягти за допомогою належних методів та засобів комунікації.

6. Засіб для співпраці. Належна комунікація мінімізує ймовірність непорозуміння по горизонталі та вертикалі управління, чим забезпечує результативність та ефективність співпраці.

7. Засіб для контролінгу. Інформація (наприклад, у формі аналітичної записки) про оцінку ефективності функціонування структурного підрозділу чи окремого працівника, а також відповідні коригувальні заходи забезпечує дієвість контролю та стабільне функціонування підприємства. Така інформація є продуктом комунікації.

8. Засіб для формування виробничих відносин. Поліпшення результативності організації можливе лише за умови налагоджених відносин між керівництвом і працівниками. Належно організована комунікація сприяє взаєморозумінню, покращенню мікроклімату, корпоративного духу в колективі.

9. Засіб для досягнення консенсусу. Консенсус означає загальну згоду з певного питання або думки. Консенсус має місце лише тоді, коли учасники наради чи конференції мають хороші комунікативні навички.

Комунікація завжди відбувається у певному середовищі. Дане середовище називається середовищем комунікації. Воно включає всі компоненти процесу комунікації та фізичне середовище, в якому даний процес відбувається. Фізичне середовище комунікації включає такі чинники, як освітлення, чисельність аудиторії, площу приміщення, доступність звукових носіїв, аудіо-візуальні засоби тощо.

Основними компонентами процесу комунікації є наступні (рис. 4.7):

1. Відправник. Відправник ініціює процес комунікації. Відправник має певну інформацію, ідею чи думку, яка повинна бути передана приймаючій стороні – одержувачу. Відправник концептуалізує предмет передачі і, використовуючи різні засоби

робить його зрозумілим одержувачу.

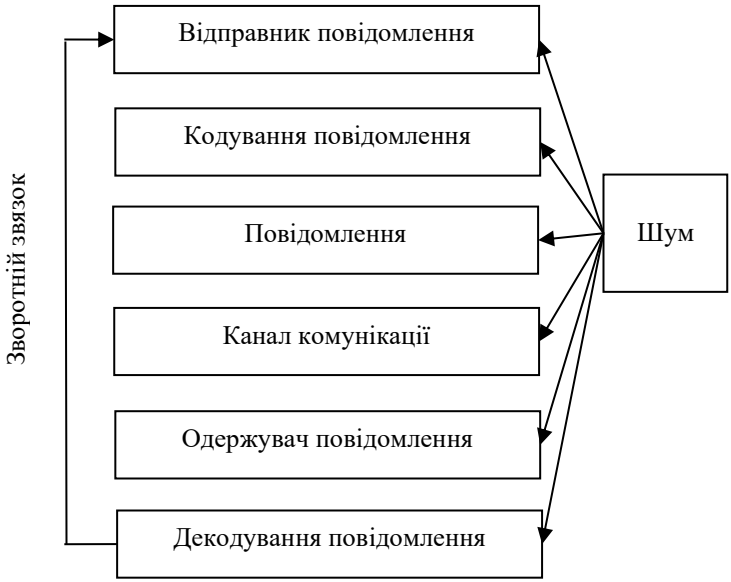


Рис. 4.7. Основні компоненти процесу комунікації

2. Кодування. Кодування – це процес трансформації ідеї відправника за допомогою мови, слів, дій чи символів таким чином, щоб одержувач зрозумів повідомлення.

3. Повідомлення. Повідомлення – це ідеї чи факти реальної дійсності, що є у відправника. Повідомлення може бути у формі почуттів, поглядів, думок, пропозицій тощо.

4. Канал комунікації. Канал – це носій, який передає закодоване повідомлення. Зазвичай закодовані повідомлення передаються через засоби масової інформації, телефон, листи тощо.

5. Одержувач. Одержувач – це особа, яка приймає, декодує та сприймає повідомлення, надіслане відправником.

6. Декодування (розшифрування). Декодування – це процес, який перетворює закодоване повідомлення у зрозуміле для одержувача. Повідомлення декодується коректно, коли мова, що використовується в кодуванні, використовується й для декодування.

Якщо ж в кодуванні використовується інша мова, ніж в декодуванні, то інформація повідомлення може бути спотвореною.

7. Зворотній зв'язок. Зв'язок ефективний в тому випадку, коли одержувач розуміє повідомлення без зміни або втрати його змістового наповнення. Це перевіряється зворотним зв'язком. Зворотній зв'язок – це відповідь одержувача відправнику повідомлення. Зворотній зв'язок допомагає відправнику дізнатися про ступінь розуміння повідомлення одержувачем. Зворотній зв'язок є важливим, оскільки він є барометром ефективної комунікації. На практиці процес комунікації завершується лише тоді, коли відповідь у формі дії або зворотного зв'язку отримує відправник повідомлення. В іншому випадку повідомлення потрібно надіслати повторно або внести зміни щодо змістового наповнення повідомлення, якщо воно незрозуміле одержувачу, чи змінити канал комунікації, якщо наявне спотворення змісту повідомлення, або вжити інших необхідних заходів.

8. Шум. Шум – це будь-які незаплановані порушення у середовищі комунікації, наприклад, сторонній звук, що негативно впливають на результативність чи ефективність комунікаційного процесу.

Комунікація може бути різних видів і класифікуватися за різними ознаками. Загальні ознаки класифікації комунікацій організації відображені на рис. 4.8.

За ознакою «Кількість сторін, що беруть участь у комунікації» виокремлюють внутрішньоособистісну, міжособистісну, внутрішньогрупову та міжгрупову комунікацію.

Внутрішньоособистісна комунікація відбувається всередині особистості, в її мозку. Вона включає різні види розумової діяльності, такі як мислення, обчислення, планування, внутрішній монолог або діалог, фантазування тощо.

Міжособистісна комунікація відбувається між двома особами. Це форма комунікації один до одного. Вона може відбуватися в усній, письмовій або невербальній формі.

Внутрішньогрупова комунікація відбувається між членами певної групи. Прикладом даного виду комунікації є: обговорення кар'єрного розвитку з колегами; дискусія щодо святкування дня народження з членами родини; обговорення вартості квитка у громадському

транспорті; обговорення стану чистоти води з мешканцями будинку.

Рис. 4.8. Класифікація комунікацій

Міжгрупова комунікація відбувається між членами двох і більше різних груп. Прикладом такого виду комунікації може бути спілкування членів профспілки працівників та представників керівництва організації.

За ознакою «Предмет / мета комунікації» розрізняють особисту та офіційну комунікацію. Особиста комунікація включає питання, які є актуальними для відправника або одержувача, або для них обох. Вона має неформальний характер і не регулюється приписами чи нормами.

Офіційна комунікація включає лише ті питання, які перебувають в межах компетенції відправника та одержувача. Даний вид комунікації регулюється певними нормами, правилами. Процес комунікації відбувається за встановленим порядком.

За ознакою «Межі охоплення комунікації» виділяють внутрішню і зовнішню комунікацію. У процесі внутрішньої комунікації задіюються особи у межах групи / організації / кластеру. Зовнішня комунікація передбачає передачу інформації за межі групи /

організації / кластеру.

За ознакою «Автентичність комунікації» розрізняють формальну і неформальну комунікацію. Під формальною комунікацією розуміють потік офіційної інформації через належний, заздалегідь визначений канал. Потік інформації контролюється і потребує цілеспрямованих зусиль для забезпечення належної комунікації. Як правило, формальна комунікація містить лише офіційні питання, які мають бути встановленого формату і в межах визначених норм. Для формальної комунікації властивим є наявність ряду обмежень. Зокрема, кожен працівник організації має певні обмеження щодо змістового наповнення повідомлення, каналу його передачі тощо під час виконання своїх функціональних обов'язків. Дані обмеження корелюють із повноваженнями, якими наділений даний працівник в межах організації.

Неформальна комунікація відноситься до спілкування, яке є багатогранним і вільним від різних обмежень. Повідомлення за даного виду комунікації вільно рухається всередині організації і не пов'язане із заздалегідь визначеним каналом зв'язку. Неформальній комунікації властивою є висока швидкість передачі інформації. Дана комунікація за своєю природою носить переважно стосунковий характер.

За ознакою «Напрям комунікації» виділяють низхідну, висхідну, горизонтальну та діагональну комунікацію.

Низхідна комунікація, як правило, пов'язана із ієрархічною системою організації і передбачає рух повідомлення від вищого рівня структури до нижчого рівня. Тобто інформація передається від особи, яка працює на керівній посаді, до особи, яка перебуває у її підпорядкуванні, а від останньої рухається до працівника, який знаходиться на ще нижчому рівні ієрархії. Низхідна комунікація може бути усною або письмовою. Прикладом даної комунікації є накази та розпорядження керівництва, інструктажі тощо.

Висхідна комунікація – це передача інформації на вищі рівні ієрархії про те, що відбувається на її нижчих рівнях. Канал комунікації аналогічний тому, що застосовується за низхідної комунікації. Прикладом даного виду комунікації є надання пропозицій керівництву, скарг, пояснень тощо. Для покращення висхідної комунікації в організаціях запроваджується ряд заходів,

зокрема: пропагується політика відкритих дверей, застосовується скринька скарг та пропозицій, ведеться книга зустрічей тощо.

Як низхідна, так і висхідна комунікація має ряд обмежень. Повідомлення повинно відповідати певному заздалегідь визначеному формату. Канал комунікації, як правило, чітко визначений. Рух інформації за даним каналом здійснюється за встановленим порядком.

Горизонтальна комунікація – це обмін інформацією між відділами або особами на одному і тому ж управлінському рівні. Даний вид комунікації надзвичайно важливий для організації, оскільки забезпечує формування необхідних виробничих відносин, злагоджену роботу структурних підрозділів для досягнення спільних цілей. Горизонтальна комунікація може бути у формі усного або письмового спілкування.

Діагональна комунікація має місце, коли одна особа спілкується з іншою особою, чиє положення не пов'язане з нею по вертикалі чи по горизонталі. Даний вид комунікації є досить поширеним в практиці функціонування організації і забезпечує покращення результатів діяльності як структурних підрозділів, так і організації в цілому за рахунок формування перехресних зв'язків, що досить часто відіграють роль додаткового джерела інформації. Сприяє розвитку діагональної комунікації запровадження в організації корпоративної електронної пошти.

За ознакою «Мова комунікації» виокремлюють вербальну та невербальну комунікацію. Вербальна комунікація передбачає використання слів у певному форматі. Даний вид комунікації вимагає дотримання відповідної граматики, щоб повідомлення передавалося без будь-яких спотворень його змісту. Для прикладу, наявність помилки щодо пунктуації може призвести до діаметрально протилежного сприйняття змісту повідомлення.

Вербальна комунікація може мати вигляд усного або письмового спілкування. Усне спілкування – це спілкування, коли двоє або більше осіб обмінюються своїми почуттями, ідеями, думками чи будь-якою інформацією за допомогою звукової мови. Це відбувається, як правило, під час бесіди, інтерв'ю, зустрічі, конференції, групової дискусії, виступу тощо, шляхом особистого спілкування або за допомогою певних пристроїв. Особливістю даного

виду комунікації є те, що коли усна інформація проходить через багато рівнів, вона може спотворюватися. Тому на практиці нелегко перетворити усне спілкування на постійний запис. Разом з тим, під час усного спілкування емоції та почуття легко виражаються і розуміються аудиторією як вони є в дійсності, що забезпечує, наприклад, дієву мотивацію працівників до роботи. Тому усне спілкування є найпоширенішим видом комунікації.

За письмового спілкування повідомлення передається у письмовій формі. Під час такого спілкування можуть використовуватися папір, дошка, схеми, діаграми, таблиці тощо. Письмове спілкування передбачає застосування різноманітних записів, що робить його автентичним за своїм характером. Особливістю даного виду комунікації є те, що залучені до такого спілкування сторони не можуть негайно отримати відгук або роз'яснення. Письмове спілкування може призвести до непорозуміння, коли є орфографічні або граматичні помилки. Письмове спілкування включає листи, циркуляри, повідомлення, сповіщення, звіти, бланки, посібники, тобто все, що записано в письмовій формі.

Невербальна комунікація – найдавніший вид комунікації, що передбачає передачу інформації без слів, за допомогою знаків, жестів тощо. Даний вид комунікації ще називають мовою тіла. Невербальна комунікація залишається однією з основних форм спілкування. Всі оратори під час виступу використовують невербальну мову, щоб висловити перевагу, залежність, неприязнь, повагу тощо, оскільки дії «говорять голосніше, ніж слова». Невербальні засоби спілкування підвищують ефективність усного спілкування у вираженні емоцій і почуттів. Найбільш ефективною дана комунікація є під час спілкування віч-на-віч. Проте, невербальна комунікація може призводити до непорозуміння через застосування певних знаків або жестів, значення яких суттєво різниться від культури до культури, від регіону до регіону.

Бар'єри та принципи комунікації

Ефективна комунікація є вкрай необхідною для діяльності організації. Навіть незначна перерва або перешкода в потоці інформації може призвести до відхилення від очікуваного (бажаного) результату. Ефективність комунікації оцінюється через вплив, який здійснює повідомлення на одержувача. Інколи виникає

ситуація, коли співробітники після наради чи інструктажу працюють таким чином, що отриманий результат не задовольняє поставленим цілям. З'ясувавши причини такого стану, формують висновок, що працівники неуважно слухали під час наради або неправильно зрозуміли інформацію, яка їм надавалася. Тобто в процесі комунікації на них впливали певні фактори, які погіршили ступінь розуміння повідомлення. Такі фактори називаються бар'єрами комунікації.

Бар'єри можуть мати місце на будь-якій стадії процесу комунікації. Вони діють як решето, дозволяючи сприймати лише частину повідомлення. Основні види бар'єрів комунікації відображені на рис. 4.9.

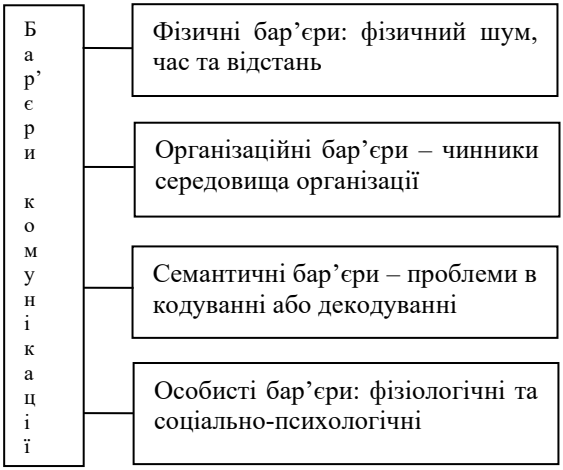


Рис. 4.9. Основні види бар'єрів комунікації

Фізичні бар'єри комунікації спричинені фізичними дефектами. До них належать: фізичний шум, час та відстань.

Фізичний шум – це звук в навколишньому середовищі, який погіршує процес комунікації через вплив на процес мислення відправника та одержувача. Повідомлення стають спотвореними та незрозумілими, а також нечутними через навколишній шум. Це призводить до часткового отримання інформації, а отже, до невірного сприйняття повідомлення.

Час як бар'єр комунікації виявляється в наступному:

1. Тривалість передачі окремого повідомлення завжди обмежена в часі, тому обмежений і час роз'яснення інформації даного повідомлення.

2. Інформація марна або недієва, якщо вона отримана невчасно – після прийняття рішення, яке мало б базуватися на даній інформації.

3. Затримка в часі надходження інформації може призвести до невірного розуміння існуючої ситуації, а отже, до прийняття помилкових рішень.

Відстань між відправником та одержувачем також може бути бар'єром для розуміння повідомлення. Іноді такі пристрої як телефон і факс застосовують для вирішення даної проблеми. Однак і вони не можуть усунути повністю даний бар'єр комунікації.

Організаційні бар'єри – це, як правило, чинники середовища організації. Основними серед них є такі:

1. Незрозумілі, необґрунтовані або невизначені цілі комунікації. Інколи люди, які беруть участь у спілкуванні, не мають конкретних цілей або не розуміють їх, або відправник чи одержувач можуть не знати цілі комунікації. Як наслідок, повідомлення не може бути передане в правильному сенсі.

2. Недосконала організаційна структура. У будь-якій організації повідомлення проходить через певні рівні ієрархії, щоб його отримав одержувач. Якщо в організації немає належного структурного упорядкування, трапляються випадки відсутності або затримки зв'язку. Кожен відправник і одержувач повинні чітко розуміти способи та засоби надсилання та отримання повідомлень. Кожен учасник комунікації повинен знати, де отримувати і куди надавати інформацію.

3. Неефективні засоби зв'язку. Спілкування в сучасному світі відбувається по-різному, використовуючи комплекс пристроїв та систем зв'язку. Неадекватні або неефективні засоби зв'язку знижують результативність комунікації.

4. Слабкі структурні відносини. В організації кожна посада супроводжується певними повноваженнями та відповідальністю. Виконуючи функціональні обов'язки, кожна посадова особа потребує отримання повідомлень по вертикалі, по горизонталі або по діагоналі відповідно до існуючої ситуації. Співробітники повинні протягом встановленого терміну надавати всю необхідну інформацію чітко визначеному колу посадових осіб. За слабких структурних відносин

окремі посадові особи отримують неповну або невчасно інформацію, що може призвести до прийняття ними хибних рішень.

5. Недосконала політика, правила та норми організації. Недосконала політика, правила та норми організації призводять до появи проблем щодо регулювання методів, засобів та каналів комунікації. Це, в свою чергу, формує перешкоди для надання інформації в потрібний час та до необхідного одержувача.

Семантичні бар'єри – це проблеми, які виникають в кодуванні або декодуванні повідомлень через різне тлумачення слів. Дані бар'єри можуть призвести до того, що одержувач через інше розуміння значення вживаних слів невірно сприйме повідомлення. Причиною такого явища є недостатній рівень знань та навичок у відправника та/або одержувача щодо застосування мови під час кодування або декодування повідомлення.

Найбільш розповсюдженими чинниками, які посилюють семантичні бар'єри, є:

1. Неправильна вимова слів в усному спілкуванні, орфографічні чи граматичні помилки в письмовому повідомленні.

2. Нечіткі і незрозумілі вирази, які містяться у повідомленні.

3. Непотрібні повторення та недоречні питання, що можуть призвести до спотворення змісту повідомлення.

4. Неточне кодування змісту повідомлення. Недостатній рівень знань мови спричиняє використання некоректних слів у кодуванні, що призводить до неправильного розуміння повідомлення під час його декодування.

5. Технічна мова. Якщо повідомлення містить певні технічні терміни, то одержувач такого повідомлення повинен мати відповідну освіту. В іншому ж випадку існує досить велика ймовірність, що одержувач повідомлення по-іншому сприйме його зміст.

Особисті бар'єри виникають через особисті чинники, ситуації у відправника або одержувача. До них відносять наступні: фізіологічні та соціально-психологічні бар'єри.

Основними фізіологічними бар'єрами є:

1. Поганий фізичний стан відправника або одержувача повідомлення. Наприклад, біль, лихоманка або інші нездужання можуть стати на заваді ефективній комунікації через складність здійснювати точне кодування або декодування повідомлення.

Порушення слуху, мовлення, погіршення зору може призвести до невірного сприйняття повідомлення.

2. Відсутність належних комунікаційних навичок. Відсутність навичок письма або мовлення може перешкоджати чіткому формулюванню повідомлення. Крім того, особа, яка має слабку комунікативну майстерність, як правило, відчуває підвищений тиск, напругу, що може призвести до вагань та неякісної (неповної або перевантаженої інформацією) комунікації.

Основними соціально-психологічними бар'єрами є такі: емоції, самозахист, страх, неуважність, упередження.

Емоції особи такі як хвилювання або нервозність можуть суттєво погіршувати процес комунікації. Дані чинники знаходять своє відображення у виборі слів, тону, засобів зв'язку для повідомлення, у повноті і точності сприйняття змісту повідомлення тощо.

Самозахист як бар'єр комунікації виявляється під час декодування повідомлення. Коли одержувач відчуває, що повідомлення може загрожувати йому, він декодує повідомлення в режимі самозахисту, що призводить до зниження ступеня розуміння отриманої інформації.

Страх може бути перешкодою для комунікації як з боку відправника, так і одержувача повідомлення. Страх надіслати або отримати повідомлення, чи надати адекватний зворотний зв'язок може стати суттєвим бар'єром до ефективного спілкування. Практика свідчить, що особи, які не можуть контролювати власний страх до спілкування, часто роблять помилки під час кодування або декодування повідомлення, неповною мірою або невірно розуміють зміст повідомлення, не можуть сформулювати повідомлення тощо.

Неуважність як бар'єр комунікації виявляється, коли одержувач відволікається і не приділяє належної уваги відправнику повідомлення. Це може призвести до неповного або неточного розуміння переданої інформації.

Упередження як бар'єр комунікації має місце, коли одержувач формує висновок або приймає рішення до завершення прийому повідомлення. Це призводить до неправильного тлумачення або розуміння змісту повідомлення. Основними причинами упередження можуть бути наступні:

– тривалість комунікації. Люди не можуть протягом тривалого

часового проміжку концентрувати власну увагу та запам'ятовувати інформацію, яка їм надається;

– недовіра до відправника повідомлення. Даний чинник робить джерело інформації нецікавим, внаслідок чого одержувач неохоче сприймає повідомлення;

– відсутність бажання спілкуватися. Коли повідомлення надсилається за відсутності бажання до комунікації, одержувач, як правило, переривається повідомлення і формує під впливом власних емоцій висновок. Змістове наповнення отриманого повідомлення при цьому з великою ймовірністю відрізняється від дійсного;

– надмірне повторювання інформації під час комунікації. Коли будь-яка інформація повторюється більше необхідної кількості разів, це перешкоджає ефективній комунікації. Оскільки значно збільшується тривалість комунікації, розсіюється увага одержувача повідомлення, з'являється втома від спілкування.

З метою подолання бар'єрів комунікації можуть бути застосовані різноманітні методи та засоби. Так, шум, що виникає внаслідок технологічних факторів, розглядається як проблема, виправити яку можна шляхом усунення технічних несправностей обладнання. Однак шум, який виникає через помилки людини (відправника або одержувача повідомлення), потребує досить значних зусиль для розробки та запровадження відповідної системи заходів.

Семантичні бар'єри можна подолати шляхом використання слів, що мають чітке значення. При цьому дієвим методом є застосування коротких і простих речень, які можуть супроводжуватися наочними засобами подачі інформації.

Особисті бар'єри можуть бути нейтралізовані шляхом цілеспрямованої постійної роботи над власними комунікаційними навичками.

Емоційні бар'єри можуть бути усунені на основі розвитку самоконтролю власного емоційного стану.

Загалом, алгоритм подолання бар'єрів комунікації включає наступні дії: визначити проблему; знайти причину проблеми; розробити варіанти альтернативних рішень проблеми; вибрати найкраще рішення; реалізувати рішення.

Для побудови результативної та ефективної комунікаційної системи наведені вище дії необхідно здійснювати на постійній основі,

оскільки для середовища, в якому відбувається комунікація, властива постійна мінливість.

Щоб комунікація була ефективною, в практиці менеджменту дотримуються певних принципів. Основні принципи комунікації відображені на рис. 4.10.

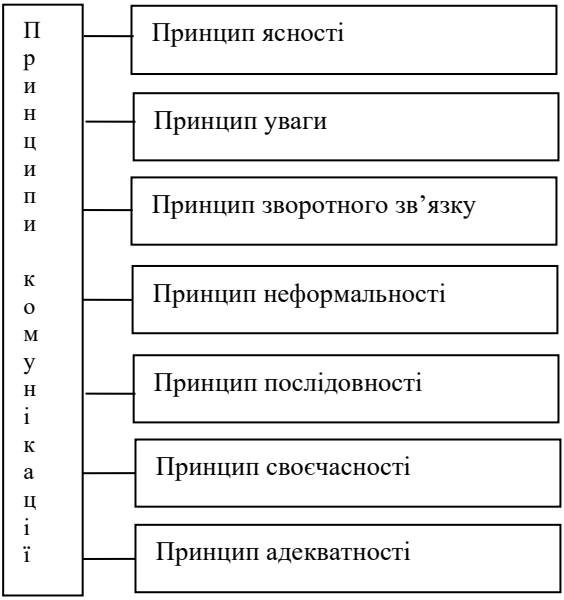


Рис. 4.10. Принципи комунікації

1. Принцип ясності. Повідомлення, що має бути передане, повинно бути чітко сформульоване, щоб одержувач розумів те ж саме, що й відправник. У повідомленні не повинно бути двозначності.

2. Принцип уваги. Щоб зробити комунікацію ефективною, слід зосереджувати увагу на одержувачі повідомлення. Люди різні за поведінкою, увагою, емоціями тощо, тому вони можуть по-різному реагувати на повідомлення. Отже, відправник повідомлення повинен уважно стежити за тим, як відбувається процес комунікації, і за потреби вносити до нього зміни (необхідні коригування). Практикою доведено, що «дії говорять голосніше слів». Тому, під час комунікації відправник повідомлення повинен вживати відповідних дій, які забезпечать належне сприйняття інформації одержувачем.

3. Принцип зворотного зв'язку. Даний принцип передбачає отримання інформації від одержувача про ступінь розуміння ним змістового наповнення повідомлення. Важливо, щоб і відправник, і одержувач повідомлення розуміли один одного.

4. Принцип неформальності. У процесі управління організацією зазвичай використовується офіційна комунікація, що передбачає передачу службової інформації. Проте іноді офіційна комунікація не забезпечує бажаних результатів і лише неформальне спілкування може виявитися ефективним. Керівництво повинно використовувати неформальну комунікацію для оцінки реакції працівників на різні повідомлення. Для цього можливе неофіційне донесення до працівників певних рішень з метою отримання їх відгуків. Отже, принцип неформальності стверджує, що у процесі комунікації неформальне спілкування є таким же важливим, як і офіційне спілкування.

5. Принцип послідовності. Даний принцип стверджує, що комунікація завжди повинна відповідати політиці та цілям, планам та програмам організації і не суперечити їм. Якщо зміст повідомлення суперечить політиці або цілям чи програмі організації, у свідомості підлеглих з'являться протиріччя, і вони можуть не реалізувати отримані завдання належним чином. Така ситуація буде шкодити інтересам організації.

6. Принцип своєчасності. Даний принцип стверджує, що комунікація повинна здійснюватися у належний час, щоб це допомагало у реалізації планів організації. Будь-яка затримка у передачі повідомлення може призвести до втрати можливостей або до нераціонального використання наявних ресурсів, тобто до погіршення результатів діяльності організації.

7. Принцип адекватності. Інформація, що передається, повинна бути адекватною та повною у всіх відношеннях. Недостатній або занадто великий обсяг інформації може затримати або ускладнити дії працівників, чи ввести їх в оману. Тож для прийняття ефективних рішень вкрай необхідно забезпечувати дотримання даного принципу.

Управління комунікаціями

Управління комунікаціями – складова частина теорії управління економічними системами. Воно вивчає взаємодію і взаємозв'язок у часі та просторі елементів, а також досліджує

закономірності обміну інформацією, знаннями та інтелектуальною власністю у процесі формування та розвитку економічної системи.

З іншого боку, управління комунікаціями є самостійною професійною діяльністю менеджерів щодо реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до політики і цілей організації.

Управління комунікаціями – це теорія і практика управління комунікаціями як всередині організації, так і між організацією і її середовищем, з метою здійснення оптимально сприятливих для організації комунікаційних процесів, формування і підтримки іміджу організації.

Управління комунікаціями є цілеспрямованою діяльністю щодо забезпечення надійного функціонування комунікаційних процесів в просторі і часі, системоутворюючим механізмом комунікаційного функціонування соціальних структур, регіонів, держав.

Загалом, управління комунікаціями може бути визначено як професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем. Дана діяльність передбачає професійне використання прийомів, методів, процедур, технологій, що забезпечують ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різними групами осіб та індивідами, які формують організацію та її середовище.

Найбільш стисло управління комунікаціями може бути визначено як діяльність з управління комунікаційними процесами організації.

Об’єктом управління комунікаціями є різноманітні комунікаційні процеси і фактори, що забезпечують ефективне їх функціонування як в просторі, так і в часі.

Основною сферою управління комунікаціями є інформаційно-технологічне забезпечення організації. Під інформаційним забезпеченням організації розуміють джерела внутрішньої інформації: внутрішню корпоративну інформаційну мережу, корпоративні видання тощо.

Під технологічним забезпеченням організації розуміють забезпечення засобами зв’язку:

– для зовнішнього користування – технічні засоби забезпечення зв’язку;

– для внутрішнього користування – інформаційно-комп’ютерну

мережу, телефонний і факсимільний зв'язок тощо.

Управління комунікаціями спрямоване на вирішення завдань, відображених на рис. 4.11.

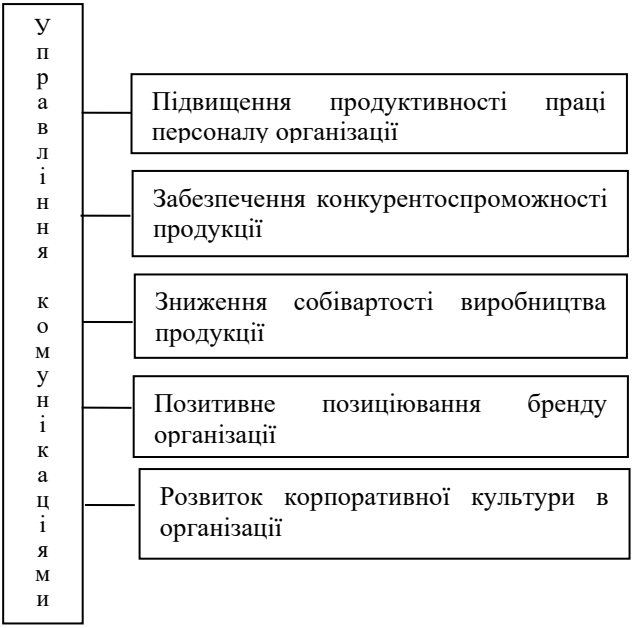


Рис. 4.11. Основні завдання управління комунікаціями

Серед функцій комунікаційного управління найважливішими є:

1. Комунікаційна безпека. На практиці це означає суворий контроль групи технічної підтримки за інформацією, що входить по електронних лініях зв'язку з метою захисту від вірусів, і за технічним станом обладнання.

2. Захист бізнесу. Спеціалізовані служби організації повинні забезпечувати дозоване надходження інформації про організацію у засоби масової інформації, а також стежити за її висвітленням в позитивному ракурсі. Таким чином, здійснюється захист репутації та іміджу організації.

В управлінні комунікаціями можна виділити два основних напрями: технологічний і репутаційно-іміджевий.

Технологічний напрям передбачає розвиток корпоративної

інформаційної мережі. Як наслідок, документообіг має здійснюватися виключно в електронному форматі. Це забезпечує високу оперативність і ефективність діловодства в організації, що позитивно впливає на її комунікаційні процеси.

Репутаційно-іміджевий напрям орієнтований на інформаційне забезпечення етико-ділової репутації організації. Зазначений напрям стосується, перш за все, зовнішніх комунікацій – зв'язку організації із зовнішнім середовищем.

Концепція управління комунікаціями включає наступні підходи:

– економічний – щодо залучення додаткової документованої інформації, виходячи з міркувань корисності і фінансових витрат;

– аналітичний, що базується на аналізі потреб користувачів в інформації і комунікаціях;

– організаційний, що передбачає дослідження впливу інформаційних технологій на організаційні аспекти діяльності;

– системний, що передбачає системно орієнтований, комплексний процес обробки інформації в організації і зосереджує увагу на оптимізації комунікаційних каналів, обсягу інформації, засобів та методів роботи.

Управління комунікаціями в організації забезпечує виконання стратегічних, оперативних та адміністративних завдань. До стратегічних завдань належать: створення інформаційної інфраструктури організації та управління її комунікаціями. Оперативні та адміністративні завдання є похідними від стратегічних і носять поточний характер.

Загальна модель взаємодії суб'єктів в організації є комунікаційною мережею. Важливо розуміти, що комунікаційна мережа і формальна структура організації – це не тотожні поняття. Комунікаційна мережа організації визначає, хто і з ким взаємодіє. Формальна структура організації визначає поділ відповідальності і рівнів влади. Таким чином, формальна структура організації надає лише частину інформації про те, як відбуваються процеси взаємодії в організації і не пояснює внутрішньорівневу взаємодію, в тому числі щодо неформальних комунікацій.

Управління формальними комунікаціями. Основними формами формальної (ділової) комунікації є дискусії, бесіди, наради, засідання, переговори, брифінги, прес-конференції, презентації, прийом з

особистих питань, телефонні розмови, ділове листування.

Розглянемо особливості управління даними видами формальної (ділової) комунікації.

Ділове листування. Письмова комунікація – поширений вид мовної діяльності. Лист – продуктивний вид даної комунікації, складений згідно з вимогами до письмової форми спілкування. Особливостями даної комунікації є наступні:

– необхідність більш ретельного ставлення до побудови висловів, підбору найбільш адекватних мовних засобів;

– відсутність обмежень у часі щодо спілкування і можливість у зв'язку з цим більш ретельного шліфування написаної інформації;

– відсутність можливості використання невербальної мови.

Ділове листування – один з головних засобів спілкування організації з навколишнім світом. Це частина сучасного бізнесу, один з істотних інструментів його успіху. Можна виділити три основні завдання, які вирішує організація, під час комунікації із суб'єктами зовнішнього середовища за допомогою ділового листа:

1. Діловий лист має практичне призначення, несе відповідне змістове навантаження, переслідує конкретну мету, тобто вирішує свою функціональну задачу. Він може містити прохання або нагадування, мати форму угоди, запрошення, відповіді на претензію тощо.

2. Діловий лист є офіційним документом, який вирішує юридичні (правові) задачі. Ступінь правової значущості залежить від призначення, змістового наповнення листа.

3. Діловий лист – візитна картка фірми, що допомагає формувати імідж організації.

Отже, письмова комунікація, на відміну від усної, характеризується кращою підготовленістю змістового наповнення, незалежністю від часу і умов здійснення, використанням більш розгорнутих, літературно оформлених мовних висловів.

Ділова розмова і ділова бесіда. Ділова розмова – найпоширеніший ситуаційний метод комунікації. Її мета – обмін інформацією з конкретного питання. Дана комунікація містить наступні елементи: звернення, запит, відповідь, узгодження дій, очікуваний результат. Ефективність ділової розмови залежить не тільки від професійної компетентності учасників, але й від навичок дипломатії, мовної культури, вміння слухати тощо.

Ділова бесіда являє собою психологічну гру, що включає монологи і діалоги, певний набір ролей, що розігруються в межах конкретного часу. Основними функціями ділової бесіди є: обмін інформацією; спілкування працівників, міжособистісні і ділові контакти; підтримання ділових контактів з партнерами в зовнішньому середовищі; пошук і оперативна розробка нових ідей і задумів тощо.

Основною метою ділової бесіди є обмін інформацією. Залежно від змісту розрізняють наступні ділові бесіди: щодо найму або звільнення персоналу; щодо доручення виробничого завдання; щодо аналізу і вирішення конфліктної ситуації; щодо трудової і виробничої дисципліни; щодо поліпшення психологічного клімату в колективі та ін.

Ділова бесіда по телефону. Даний вид комунікації – це найшвидший вид ділового контакту. Телефон є одним з найефективніших засобів економії часу в контексті ділового спілкування. План бесіди по телефону залежить від кількості часу, відведеного на розмову, і складається з наступних етапів: взаємне представлення; інформування співрозмовника про існуючу проблему; обговорення проблеми; узагальнення розмови.

Процес підготовки до телефонного дзвінка передбачає відповіді на наступні питання: мета дзвінка; абонент; час дзвінка; питання для обговорення; необхідна документація.

При вхідних дзвінках важливо з'ясувати наступні основні моменти, які можуть полегшити ефективне ведення телефонних переговорів: хто дзвонить; з якого питання; наскільки важливим є питання; термін виконання домовленостей.

Ділова нарада. Ділова нарада – загальноприйнята форма ділового спілкування з обговорення виробничих питань і проблем, які вимагають колективного осмислення і вирішення. Типи нарад, як правило, класифікують залежно від управлінських функцій:

– наради з планування, на яких обговорюються питання стратегії і тактики діяльності організації, обсягу ресурсів, необхідних для реалізації планів;

– наради з мотивації праці, на яких обговорюються проблеми продуктивності праці, задоволеності персоналу, низької мотивації, морального та матеріального стимулювання;

– наради з організації діяльності, на яких предметом обговорення є питання організаційної структури, координації дій структурних підрозділів, делегування повноважень;

– наради за результатами контролю діяльності, на яких обговорюються результати діяльності організації, стан досягнення поставлених цілей, проблеми невиконання завдань.

У процесі підготовки до наради необхідно визначити її мету (очікуваний результат, потрібне рішення, бажаний підсумок) і предмет обговорення (тему наради), що повинен бути актуальним, чітко сформульованим, зрозумілим для аудиторії (учасників наради).

Наради проходять оперативно і конструктивно, коли учасники не лише поінформовані про правила поведінки, але й дотримуються їх.

Правила поведінки на нараді для керівника наступні:

– розпочати і завершити нараду у визначений час;

– повідомити учасників про регламент;

– узгодити правила роботи, уточнити порядок денний;

– призначити відповідального за регламент і ведення протоколу;

– регулювати спрямованість виступу;

– дотримуватися коректності під час дискусії;

– використовувати різноманітні прийоми для активізації уваги учасників наради;

– підсумовуючи, сформулювати висновки, визначити завдання на майбутнє;

– налаштувати персонал на ефективну роботу.

Правила поведінки на нараді для учасників:

– не боятися брати на себе відповідальність за власний виступ;

– не використовувати провокаційні питання, які можуть спричинити конфліктну ситуацію, стати причиною відходу від порядку денного наради;

– у висловлюваннях бути конкретним, чітким, коректним;

– висловлювати власну позицію.

Після наради необхідно спрямувати зусилля на виконання прийнятих рішень: проаналізувати хід і результати наради; створити необхідні умови для реалізації визначених заходів.

Прес-конференція. Прес-конференція – це захід, який спрямований на інформаційну і рекламну підтримку іміджу організації. Даний вид ділового контакту значною мірою забезпечує

ефективність взаємодії із зовнішнім середовищем.

Структура прес-конференції. У вступній частині обов'язковими є наступні елементи: вітання; роз'яснення причин проведення прес-конференції; програма прес-конференції; представлення виступаючих; інформація про матеріали, які містяться у засобах масової інформації.

У ході прес-конференції доповідач коротко зачитує текст повідомлення, репортери задають запитання доповідачу; визначається черговість відповідей на поставлені запитання, при цьому репортери не повинні відхилятися від оголошеної теми.

Ведучий прес-конференції зобов'язаний: поважати своїх опонентів; не вступати в суперечки; не використовувати закриті відповіді типу «так» або «ні»; не торкатися тем, висвітлення яких у ЗМІ є небажаним для організації.

Ділові переговори. Ділові переговори – це специфічний вид ділової комунікації, що має свої правила та закономірності проведення. Ділові переговори – інструмент як внутрішньої, так і зовнішньої комунікації. Виділяють два підходи до проведення ділових переговорів: конфронтаційний і партнерський. За конфронтаційного підходу кожна зі сторін впевнена, що метою переговорів є перемога, а відмова від повної перемоги означає поразку. Партнерський підхід передбачає спільний з партнером аналіз проблеми і пошук такого рішення, за якого у виграші будуть обидва учасники.

Мета переговорів може полягати у налагодженні зв'язків, прийнятті рішень, укладанні договорів, узгодженні заходів тощо. Стратегічна мета переговорів – знайти взаємоприйнятне рішення, уникаючи конфлікту.

Ефективність проведення переговорів визначається за такими критеріями:

– переговори повинні привести до взаємовигідного рішення, якщо це можливо за існуючої ситуації;

– переговори повинні поліпшити або хоча б не зіпсувати відносини між сторонами.

Цілі учасників переговорів можуть не збігатися або навіть бути протилежними за змістом, тому важливо правильно їх сформулювати. Для цього необхідно володіти відповідною

інформацією про партнера (опонента): інтереси; становище на ринку; наявність зобов'язань; наявність ділових партнерів тощо.

Переговори, як правило, проходять у три стадії:

1) стадія аналізу, на якій необхідно зібрати інформацію, опрацювати її, визначити власні інтереси та інтереси іншої сторони;

2) стадія планування, на якій слід обміркувати всі можливі варіанти вирішення проблеми, спрогнозувати можливий алгоритм власної поведінки та поведінки іншої сторони;

3) стадія дискусії, яка вимагає дотримання певних принципів проведення переговорів, зокрема: принципу інтересів, принципу варіантів дій, принципу наслідків.

Після проведення переговорів необхідно проаналізувати результати і з'ясувати: які дії призвели до успіху; які труднощі виникали під час переговорів; що не було враховано при підготовці до переговорів; що необхідно врахувати на майбутнє.

Управління неформальними комунікаціями. Неформальна комунікація виникає в організації спонтанно, не контролюється керівництвом і, як правило, задовольняє індивідуальні інтереси. На відміну від формальної, для неформальної комунікації характерні відносно висока швидкість поширення інформації і значний ризик її спотворення.

Неформальні комунікації в організації можуть включати широкий спектр питань або проблем – від побутових до тих, які стосуються виробничих процесів, кадрових змін тощо. Досить часто такий вид комунікації називають «чутками», оскільки повідомлення, яке передається у процесі спілкування, як правило, носить неточний характер. Всі неформальні комунікації об'єднує одна загальна риса – індивідуальний характер безпосереднього контакту суб'єктів взаємодії (відправника і одержувача повідомлення). Неформальні комунікації реалізуються як через формальні комунікаційні канали, так і через неформальні зв'язки.

Неформальні комунікації загалом не пов'язані з ієрархією організації, вони об'єднують людей в межах певної неформальної групи. Дані комунікації виникають у будь-якій організації, але зазвичай не мають відношення до її безпосередніх потреб. Неформальні комунікації функціонують переважно як канал поширення чуток. Вони можуть бути важливим джерелом інформації для керівника, оскільки для даних

комунікацій характерним є більш швидке розповсюдження інформації, ніж у формальних комунікаціях. Неформальні комунікації нерідко можуть використовуватися як важливе джерело інформації для оперативного прийняття рішень.

Чутки як один із видів неформальної комунікації присутні в будь-якій організації. Вони постійно супроводжують людство через існуючий дефіцит в інформації. Саме чутки задовольняють потреби людини в інформації, які з розвиток суспільних відносин також зростають.

Чутки – це специфічний вид міжособистісної комунікації, в процесі якої інформація, що відображає частково реальні та вигадані події, стає відомою великій аудиторії.

Чутки – це ненавмисне спотворення інформації, коли людина щось почула, по-своєму зрозуміла і передала інформацію іншим особам, не бажаючи нікого вводити в оману.

Поняття чутки і плітки не тотожні. Останнє означає свідоме, навмисне придумування або перекручування фактів. Як правило, в основі чуток є певні події, плітки ж можуть виникати щодо явищ, яких в дійсності не було.

Основними причинами виникнення і поширення чуток є наступні:

1. Чутки виникають в умовах незадоволеної потреби в інформації.

2. Джерелом виникнення чуток досить часто є співробітники з підвищеним рівнем тривожності або особи, які демонструють свою перевагу у володінні інформацією.

3. Наявність в колективі емоційного напруження є чинником, що призводить до виникнення чуток. За допомогою останніх (чуток) люди намагаються контролювати загрозливі умови реальної дійсності. Коли люди діляться один з одним певними побоюваннями, відбувається емоційна розрядка.

4. Дефіцит або відсутність офіційної інформації щодо будь-якої ситуації, інформаційний вакуум тощо сприяють виникненню чуток.

5. Несприятлива, тривожна атмосфера в колективі, наявність певних організаційних або інших проблем можуть бути причиною виникнення чуток.

6. Виникнення чуток може бути наслідком «витоку інформації» з так званих достовірних джерел.

7. Конфліктуючі сторони досить часто поширюють чутки.

8. Певна затримка в ухваленні важливих для колективу чи

організації в цілому рішень може призвести до виникнення чуток.

Поширенню чуток сприяють також соціально-психологічні обставини, які можуть виникнути в організації, зокрема:

1. Механізм самоствердження: поширюючи в колективі інформацію, яка по суті є чутками, людина самоствердується, оскільки для колег вона стає більш обізнаною, наближеною до тих осіб в організації, що володіють інформацією.

2. Потреба у владі. Інформаційна влада може проявлятися у поведінці людей: з ким ділитися інформацією, а з ким – ні. Тому досить часто найбільш інтенсивними розповсюджувачами чуток є люди, формальна діяльність яких в організації не керівна, але які хочуть показати свою значимість і вплив.

3. Почуття солідарності: прагнення допомогти колегам, попередити їх і дати можливість самостійно або спільно підготуватися до неприємної події.

4. Спонукання інших осіб до підтримки власної позиції, підштовхування до групових дій, які розповсюджувач чуток не наважується реалізувати самостійно.

5. Потреба у наявності внутрішнього відчуття бути в складі певної групи. Коли людина поширює чутки, вона відчуває, що включена до певної групи осіб.

6. Чутки – це також досить поширений метод релаксації або розваг, спосіб проведення вільного часу.

Сприймати чутки людей можуть спонукати наступні соціально-психологічні обставини:

1. Обставини неблагополуччя або тривожності, які склалися в особи чи в групі осіб.

2. Прагнення захистити себе від неприємностей, по можливості передбачити, підготуватися і зменшити наслідки негативних явищ або процесів, якщо уникнути їх неможливо.

3. Механізм групового психічного впливу на особу. Людина довіряє всьому, що робить група, і прагне діяти як усі. Оскільки позиція, яку поділяє більшість, розглядається особою як правильна, раціональна.

Наразі існує досить багато класифікацій чуток. Розглянемо дві основні класифікації: за походженням і за емоційною характеристикою.

За походженням чутки бувають спонтанними і сфабрикованими. Спонтанні чутки не створюються спеціально, не мають певної мети,

вони є наслідком ситуації і того, як дану ситуацію розуміють. Сфабриковані чутки створюються спеціально, мають чітку мету.

За експресивною характеристикою розрізняють три типи чуток: чутка-бажання, чутка-страх і агресивна чутка.

Чутка-бажання найчастіше є спробою видати бажане за дійсне, причому в умовах, коли реальна дійсність суперечить тому, що людям необхідно. Як приклад, можна привести чутки про підвищення зарплати, про зменшення тарифів на комунальні послуги тощо. Даний вид чуток не є несуттєвим або нешкідливим явищем, оскільки сформовані ним очікування закономірно зміняться реальністю, яка, за даних умов, може призвести до агресивності або апатії, що негативно вплине на функціонування колективу.

Чутка-страх стимулює посилення відчуття страху в особи. Подібні чутки досить часто виникають у періоди соціальної напруги або конфліктів організаційного характеру. Наприклад, чутки про банкрутство організації, про зміну керівництва тощо. Даний вид чуток також є небезпечним, оскільки провокує співробітників обговорювати можливі негативні наслідки подій, готуватися до несприятливих змін тощо. Це, в свою чергу, призводить до емоційної напруги, розсіювання концентрації зусиль, зниження продуктивності праці.

Агресивна чутка спрямована на стимулювання агресивного емоційного стану в колективі організації. Зазвичай агресивна чутка ґрунтується на забобонах і формує різке негативне ставлення у особи або у групи осіб до об'єкта даної чутки. Наприклад, чутки про соціальний або матеріальний стан, сексуальну орієнтацію тощо, як правило, призводять до підвищення напруги і конфліктності в колективі.

Отже, чутки можуть як позитивно, так і негативно впливати на діяльність організації. Позитивний вплив даного виду комунікацій виявляється у задоволенні ряду потреб людини: у безпеці, у визнанні, у розрядженні емоційної напруги тощо. Негативний вплив чуток найчастіше полягає у тому, що вони спотворюють реальність, провокують панічний настрій, тривогу, апатію.

З огляду на це, в практиці менеджменту розроблені наступні принципи профілактики виникнення чуток:

1. Оперативне реагування – надання достовірної інформації з офіційних джерел в якості роз'яснення до певних явищ або процесів, що відбуваються в організації.

2. Вичерпне інформування – систематичне інформування персоналу, в тому числі і через внутрішньокорпотативну інформаційну мережу, з питань або проблем, які його цікавлять.

3. Зворотній зв'язок – з'ясування думки співробітників щодо політики, цілей, планів і програм, які планується запроваджувати; щодо будь-яких змін, які відбуваються або відбулися; щодо проектів, які передбачається реалізовувати тощо. Дієвим інструментом для забезпечення зворотного зв'язку є використання «гарячої лінії», «скриньки скарг і пропозицій», «внутрішньокорпоративних форумів». Дані заходи є особливо важливими для організації, оскільки забезпечують не лише збір інформації, а й формування певних установок у персоналу.

4. Однозначне трактування інформації – застосування зрозумілої для персоналу мову повідомлень, її простота і однозначність.

У разі інтенсивної циркуляції чуток в організації, що негативно впливає на результати діяльності, рекомендується використовувати методи протидії розповсюдженню чуток. При цьому слід пам'ятати про «ефект бумерангу», який полягає в тому, що спроби боротьби з чутками інколи призводять до ще більшого їх поширення. Тому перед тим, як формувати стратегію управління даним видом комунікації, необхідно: визначити кількість співробітників, які вже знають про чутку; оцінити можливості спростування чутки; проаналізувати причини, мотиви і ймовірні наслідки поширення чутки.

Основні методи протидії чуткам відображені на рис. 4.12.

1. Підтвердження чутки. Іноді для запобігання подальшого «нашарування» змістового наповнення чутки краще її підтвердити. Це підвищує довіру до джерела інформації і допомагає контролювати подальший перебіг подій. Підтвердити чутку може представник керівництва організації, який має довіру колективу. Підтвердження чутки здійснюється за допомогою збору та інформування керівників структурних підрозділів організації з метою подальшого розповсюдження інформації всередині відділів.

2. Спростування чутки. Офіційне спростування чутки є доречним лише за умови, що дане джерело інформації користується повагою і довірою колективу. Для спростування чутки потрібно чітко вказати на зміст чутки, її причину і викласти альтернативну версію подій. Спростувати чутку можливо під час загальних зборів колективу.

3. Іронія, гумор. Іноді дієвим методом протидії чуткам є висміювання «безглуздої» інформації у процесі яскравого і насиченого різними метафорами виступу представника керівництва організації або авторитетної особи.

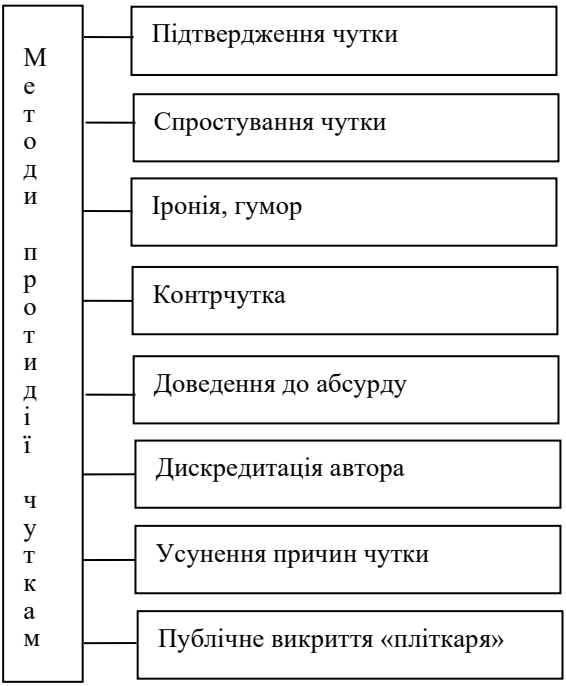


Рис. 4.12. Основні методи протидії чуткам

4. Контрчутка. Якщо немає впевненості в авторитеті офіційного джерела, доречним є поширення інформації, яка за змістом протилежна чутці. Робити це доречно за будь-якого приводу, але без нагадування про чутку. В даному методі необхідна особлива уважність до кожної деталі, так як найменший прорахунок може призвести до «ефекту бумерангу» і довіра до чутки посилиться.

5. Доведення до абсурду. Даний прийом передбачає поширення інформації, яка не суперечить змісту чутки, а, навпаки, підсилює тенденції, що формує чутка. Оптимістичні перспективи або драматизм ситуації доводяться до таких масштабів, що сприймаються як нереальні. Необхідно, щоб колектив зрозумів, що має справу з

«безглуздими» чутками.

6. Дискредитація автора. Про можливого автора чутки поширюється інформація, яка компрометує його. Якщо дискредитувати автора неможливо, слід спробувати зменшити ступінь довіри до чутки шляхом інформування аудиторії про існування ворога, що поширює чутки з метою нанесення збитку організації.

7. Усунення причин чутки. Найбільш ефективним засобом боротьби з чутками є усунення причин їх виникнення.

8. Публічне викриття «пліткаря» – негуманний, але дієвий спосіб протидії чуткам. Засудження пліткаря знищує бажання поширювати чутки у тих, у кого воно могло б виникнути. При цьому важливо знайти дійсне джерело чуток, а не того, хто їх лише поширює.

Практика менеджменту свідчить, що чутки можна використовувати в якості способу діагностики психологічного клімату всередині організації, оскільки:

– чутки відображають найбільш болючі питання і проблеми, що хвилюють працівників організації;

– чутки відображають цінності та норми, що існують в колективі;

– чутки є індикатором соціально-психологічного клімату колективу, показником емоційного стану співробітників;

– чутки дозволяють керівництву організації подивитися на ту чи іншу проблему з точки зору співробітників, що завжди корисно. Для цього зміст чуток необхідно аналізувати.

Запитання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність і значення комунікації?
2. Які основні риси комунікації Ви знаєте?
3. Що таке середовище комунікації?
4. Охарактеризуйте основні компоненти процесу комунікації.
5. Охарактеризуйте основні види комунікацій.
6. Що таке бар'єр комунікації?
7. Назвіть основні бар'єри комунікації.
8. Які принципи комунікації Ви знаєте?
9. В чому полягає сутність управління комунікаціями?
10. Охарактеризуйте концепцію управління комунікаціями.

Тема 4.3. Групова динаміка

Групи, їх значимість та види

У кожної людини, яка перебуває в соціумі, виникає потреба в спілкуванні з такими ж людьми як і вона, адже від спілкування вона отримує певну емоцію (задоволення або незадоволення). В цілому, людина активно шукає можливості взаємодії з іншими людьми, проте у більшості випадків дане спілкування є короткотерміновим та незначним. З іншого боку, якщо ж двоє людей заходяться разом тривалий період часу та у безпосередній близькості, то вони починають психологічно усвідомлювати існування один одного. Час, потрібний для психологічного усвідомлення, залежить від великої кількості факторів (людей, ситуації, характеру взаємозв'язків), проте результатом такого усвідомлення є зміна поведінки людини, що, в свою чергу, є підтвердженням існування соціальних взаємозв'язків. Наслідком такого процесу є те, що випадкове скупчення людей становиться групою.

У психології та інших суспільних науках під групою розуміється реально існуюче утворення, в якому особи, які зібрані разом та об'єднані спільною загальною ознакою або спільною діяльністю, знаходяться в якихось ідентичних умовах, обставинах, певним чином усвідомлюють свою приналежність до цього утворення.

М. Шоу під групою розуміє ситуацію при якій «…дві або більше особи взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа спричиняє вплив на інших та одночасно знаходиться під їх впливом». Отже, під групою будемо розуміти сукупність людей, що розглядається з точок зору соціальної, виробничої, економічної, побутової, професійної, вікової та інших спільнот.

Соціальна група – соціально-організована спільність осіб, об'єднаних загальними інтересами, цілями і спільною діяльністю. Соціальні групи поділяються на великі, середні і малі.

Велика соціальна група – це не обмежена кількісно спільнота людей, визначена на підставі різних соціальних ознак – демографічних, класових, національних, партійних тощо.

Середні соціальні групи, володіючи деякими ознаками великих соціальних груп, відрізняються територіальною локалізацією,

можливістю безпосереднього спілкування (наприклад, колектив підприємства).

Під малими групами розуміють нечисленні за складом групи, члени яких об'єднані спільними інтересами, цілями і груповими нормами поведінки та знаходяться у безпосередньому особистому спілкуванні, що є основою для виникнення емоційних відносин, групових норм і групових процесів. Вони мають визначений кількісний склад, структурну організацію, соціально-психологічні механізми життєдіяльності, групову динаміку. Прикладами малої групи у межах підприємства є окремі відділи, підрозділи, дільниці. У більш широкому розумінні мала група – це родина, коло друзів.

Таким чином, кожна людина одночасно належить до декількох груп, так як є членом своєї родини, родин бабусь та дідусів, двоюрідних братів та сестер тощо. Люди також формують коло друзів (групи), з якими вони регулярно зустрічаються та взаємодіють. Деякі групи є недовготривалими, розпадаються у разі виконання місії, для досягнення якої вони були створені, або у разі втрати інтересу з боку її членів. Інші ж групи існують роками, здійснюючи вагомий вплив як на учасників групи, так і на зовнішнє оточення.

При дослідженні малої групи важливо звернути увагу на притаманний їй психологічний стрижень, суть якого, за визначенням М. Й. Варія, полягає в тому, що «… це контактна спільнота, яка взаємодіє на основі сенсу спільності, має певний ступінь згуртованості, організованості й соціальної зрілості та володіє неповторною соціальною психікою».

У малій групі існує керівна ланка – особа, яка реалізує загальні інтереси, визначає мету й організує спільну діяльність усіх членів групи. Формальні керівники або загальновизнані лідери, а також сублідери утворюють «мозковий центр» групи; основна маса групи – виконавці, які мають різний груповий статус. Суттєве значення у малій групі мають міжособистісні стосунки, безпосередні міжособистісні контакти. Найбільш згуртоване ядро малої групи утворює первинну групу.

Малі групи поділяються на формальні й неформальні. Формальні групи об'єднані офіційними цілями і мають регламентовану структуру, необхідну для їх досягнення. Якими малими не були б формальні групи, первинною їх функцією по відношенню до

організації в цілому є виконання конкретно поставлених завдань, чітко регламентованих посадовими інструкціями та внутрішніми положеннями підприємства.

Неформальні групи не мають формально встановленої структури. Взаємодія членів неформальної групи стихійна, визначається їх особистими стосунками, спільністю системи цінностей. Як і у формальних, у неформальних груп є цілі, які визначають мету їх існування. Варто відмітити, що на підприємстві може існувати не одна, а декілька неформальних груп. Виникненню неформальних груп сприяє трудове середовище, в якому різні люди знаходяться поспіль кожен день протягом багатьох років. Виконання тих чи інших завдань змушує людей взаємодіяти один з одним у процесі трудової діяльності, а результатом такої взаємодії є створення неформальних груп.

Неформальні групи мають багато спільних рис із формальними, в середовищі яких вони були виникли. Так, неформальні групи мають лідера, завдання та внутрішні норми, які на відміну від формальних організацій, є неписаним зводом правил, проте виступають еталоном поведінки всіх її членів.

Специфічною відмінністю формальної групи від неформальної є те, що формальна організація утворена за заздалегідь спроектованим планом, а неформальна за своєю природою є спонтанною, тобто такою що виникла в результаті соціальної взаємодії.

Якщо з причинами приєднання людей до формальних організацій все зрозуміло, адже вони полягають у прийнятному рівні оплати праці, престижі, який отримує людина в разі приналежності до тієї чи іншої організації, то причини приєднання людей до неформальних організацій не завжди є настільки свідомими. Хоча, вступ до неформальних організацій найчастіше вирішує ряд психологічних проблем людини, які є такими ж важливими, як і рівень оплати праці та престиж. М. Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоурі виділили наступні причини приєднання людей до неформальних груп, серед яких основними є: приналежність до групи, допомога та захист, спілкування та зацікавленість.

Приналежність є першопричиною приєднання людини до неформальної групи, за рахунок якої задовольняється одна із найсильніших соціальних потреб людини – потреба у причетності.

Ряд експериментів, проведених Е. Мейо та Г. Фордом довели, що належність працівника до неформальної групи, створеної всередині організації, та підтримка з боку її членів підвищують задоволеність співпрацівника.

Члени неформальних груп надають один одному допомогу в межах консультацій та дружніх порад у виробничій та невиробничій сферах. Більшість співпрацівників бояться або соромляться звертатися до свого формального керівника за порадою у виконанні тієї чи іншої роботи, остерігаючись критики з його боку. Іноді цьому заважають посадові інструкції або внутрішній протокол підприємства, в якому чітко регламентовано коло питань та час звернень до безпосереднього керівника. В такій ситуації люди, як правило, звертаються до своїх колег. Таке звернення приносить позитивний ефект для обох учасників взаємодії, адже в результаті людина, яка надає пораду, отримує престиж та підвищення самооцінки, а той, що просить поради – необхідну інструкцію.

Ще однією причиною об'єднання людей у групи є додатковий захист від ворожих проявів зовнішнього до членів неформальної групи оточення (безпосереднього керівництва). Свідома потреба людей у захисті і сьогодні продовжує залишатися важливою причиною приєднання людей до різних груп.

Спілкування є наступною причиною приєднання людей до неформальних груп, а також важливою складовою життєдіяльності людини. Люди хочуть знати про все, особливо про те, що безпосередньо стосується їх роботи, а в умовах обмеженості офіційної інформації приналежність саме до неформальної групи відкриває доступ до неформальної інформації – чуток.

Останньою причиною виступає тісне спілкування та симпатія. З одного боку, люди приєднуються до неформальних груп через симпатію до будь-якого із її членів, з іншого – однотипність виконуваної роботи та знаходження поруч цілий робочий день сприяє налагодженню неформальних стосунків, таких як: обговорення робочих питань, обід або перерва на каву тощо. К. Алдерфом та К. Сітом встановлено наступне: люди більше схильні до взаємодії з тими, хто знаходиться з ними у безпосередній близькості, ніж з тими, хто знаходиться на відстані у декілька метрів.

Процес розвитку неформальних організацій та причини, що спонукають людей до них приєднуватися, сприяють виникненню тих властивостей, які роблять одночасно їх схожими та несхожими на формальні організації.

1. Соціальний контроль за своїми членами. Першим кроком до нього є встановлення та зміцнення норм – групових еталонів прийнятної та неприйнятої поведінки. Для того, щоб бути прийнятим групою та зберегти в ній своє положення, індивід має дотримуватися цих норм. Так, у неформальній організації можуть бути власні чітко сформульовані правила відносно одягу, поведінки, прийнятних видів роботи та протоколу. Для закріплення дотримання цих норм група може застосовувати жорсткі санкції, а того, хто їх порушує, може очікувати відчуження. Це сильне та ефективне покарання для людини, залежної від неформальної організації, в задоволенні власних соціальних потреб.

В той же час, соціальний контроль, який здійснюється неформальною організацією, може спричиняти вплив та спрямовуватися на досягнення цілей формальної організації. Він також формує думку про керівників та доцільність прийнятих ними рішень.

2. Опір змінам. Люди використовують неформальні групи для обговорення майбутніх або фактичних змін, які можуть виникнути в організації. В неформальних організаціях спостерігаються тенденції опору змінам. Частково це пояснюється тим, що зміни можуть нести в собі загрозу подальшому існуванню неформальної організації. Реорганізація, впровадження нової техніки та технології, розширення обсягів виробництва, тобто все, що призводить до розширення групи за рахунок появи нових співробітників, може призвести до розпаду неформальної групи або до мінімізації можливостей взаємодії та задоволення соціальних потреб. З іншого боку, такі зміни можуть представити можливість деяким неформальним групам досягти положення та влади.

Опір змінам виникає внаслідок реакції людей не на те, що об’єктивно відбувається, а на те, що може відбутися із високим ступенем ймовірності. Отже, опір змінам буде відбуватися щоразу, коли члени групи будуть вбачати загрозу подальшому існуванню самої групи, їх загальному досвіду, задоволенню соціальних потреб,

інтересам або позитивним емоціям.

3. Неформальні лідери. Як і кожна формальна організація, неформальна має свого лідера. Лідер неформальної організації набуває свого положення, домагаючись влади та застосовуючи її по відношенню до членів групи, аналогічно тому, як це робить лідер формальної організації. В цілому, не існує суттєвих відмінностей між засобами та методами впливу, які застосовують лідери формальних та неформальних організацій для здійснення впливу на членів групи.

Відрізняються ці лідери лише тим, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень та діє у межах відведеної йому функціональної зони відповідальності. Опорою ж неформального лідера є визнання його групою, а сфера його впливу може виходити за адміністративні рамки формальної організації. Не зважаючи на те, що неформальний лідер одночасно є одним із членів колективу формальної організації, досить часто він займає у ній відносно невисоку сходинку у організаційній ієрархії.

Серед факторів, що визначають високу ймовірність особи стати лідером неформальної організації, є: вік, стать, посада, професіоналізм та компетентність, розміщення робочого місця, свобода пересування по робочій зоні та чуйність.

На неформального лідера покладено виконання двох першочергових функцій: допомога групі у досягненні її цілей, підтримка та закріплення її існування. Іноді ці функції виконуються різними людьми. Якщо це так, то у неформальній групі виникає два лідери: один для досягнення групою своєї мети, а інший – для соціальної взаємодії.

Групова життєдіяльність та розвиток групи

Малій групі притаманні динамічні характеристики, що відображають групові процеси, які відтворюють весь цикл життєдіяльності групи: утворення, становлення, розвиток, функціонування, розпад, а також нормативний вплив, феномен групового тиску, групову згуртованість, лідерство і прийняття групових рішень.

Групова динаміка охоплює всі види колективної взаємодії у групі. Йдеться про такі процеси, як групова згуртованість, влада, прийняття рішення, зміна влади, спосіб реагування на інші групи та ін. Більшість

з них відбувається тільки в малій соціальній групі.

Групова динаміка – сукупність процесів, що відбуваються в малій групі і характеризують її з точки зору руху, розвитку та функціонування.

Вперше поняття групової динаміки було використано К. Левіним у статті «Експерименти в соціальному просторі», яка була опублікована в одному з американських наукових журналів ще у 1939 році. Таку ж назву отримала створена ним наукова школа (школа групової динаміки), в якій група розглядалася як єдине ціле, що схильне до динамічних змін.

Властивості малої групи К. Левін описав наступними законами:

1. Ціле домінує над частинами. Це означає, що групу не можна розглядати лише з точки зору кількості людей, з яких вона утворена, оскільки вона часто змінює їх індивідуальну поведінку. Ззовні легше впливати на групу загалом, ніж на поведінку окремих її членів. За таких умов кожен член групи визнає свою залежність від інших належних до групи індивідів.

2. Окремі елементи об'єднуються у ціле. Основою групи є взаємозалежність її членів, які охочіше приєднуються до груп, з якими себе ототожнюють, а не до тих, від яких залежать, залишаючись серед осіб, до яких відчувають свою належність, навіть якщо їх поведінка є недружньою.

Оскільки малі природні групи існують в найрізноманітніших сферах суспільного життя, то й способи їх утворення різні. Найчастіше вони визначаються зовнішніми по відношенню до групи факторами, наприклад, умовами розвитку будь-якого соціального інституту або організації, в рамках яких виникає мала група. У більш широкому сенсі можна сказати, що створення малої групи обумовлено певною потребою суспільного поділу праці і функціонування суспільства. Наприклад, виробнича бригада створюється у зв'язку з виникненням нового виробництва, шкільний клас – у зв'язку з приходом нового покоління в систему освіти, спортивна команда – з розвитком спорту в якійсь установі і т. ін.

Якщо група існує в організації, то її члени:

– ідентифікують себе і свої дії з групою в цілому і тим самим у зовнішніх взаємодіях виступають від імені групи;

– виконують певні ролі (які або формально розподіляються, або

неформально складаються), що визнаються іншими членами групи;

– мають певну мотивацію для об'єднання;

– сприймають групу як об'єднаний підрозділ взаємодіючих людей;

– вносять певний вклад в розвиток групи (тобто одні працівники віддають групі більше часу і енергії, ніж інші);

– досягають порозуміння і йдуть від розбіжностей шляхом різних форм взаємодії.

Принципове значення для організації має розмір групи. Для створення групи, оптимальної за розміром, необхідно враховувати наступні аспекти: непарне число членів групи для виявлення співвідношення думок і прийняття рішень (наприклад, комітет, експертна рада і т.д.); норму керованості; чисельність, періодичність контактів керівника та групи; періодичність контактів в групі.

Отже, утворення групи можна вважати процесом її формального виникнення і наповнення людьми, кожен з яких приносить у групу свої індивідуальні властивості, внутрішні переконання, життєвий досвід взаємодії з іншими, розв'язання групових завдань та конфліктів.

Розвиток малих груп.

Мала група, як і кожен соціальний організм, переживає декілька етапів свого розвитку, які відрізняться характером тенденцій, що превалюють у взаєминах між членами групи. Відповідно, наразі існує ряд підходів до диференціації цих етапів, яким присвячено дослідження представників різних шкіл соціально-психологічного напрямку. Американським психологом Б. Такменом виділено дві сфери групової життєдіяльності:

– ділова, що пов'язана з розв'язанням групового завдання,

– емоційна, рушійною силою якої є міжособистісний контекст розвитку групової структури (рис. 4.13).

Обидві сфери групового розвитку, хоча і здійснюють вплив одна на одну, в той же час мають внутрішні особливості, а їх розвиток визначається рядом закономірностей. Кожній сфері притаманні чотири стадії розвитку, які послідовно змінюють одна одну.

Російським дослідником Л. Уманським в основу концепції поетапного розвитку групи закладено послідовну зміну стадій, які різняться ступенем психологічної інтегрованості людей у діловій та

емоційній сферах (рис. 4.14). Груповий розвиток, на його погляд, починається з точки, яка знаходиться всередині стадії і називається конгломерат (лат. нагромаджений) – сукупність незнайомих один одному індивідів.

Рис. 4.13. Двовимірна модель розвитку групи (за Б. Такменом)

Розвиток групи може відбуватися за двома напрямами:

а) за просоціальною орієнтацією (рух до позитивного полюса) – група, долаючи різні стадії, розвивається уверх аж до найвищої точки, якою є колектив;

б) за асоціальної спрямованості (рух до негативного полюса) група перетворюється на антиколектив.

Поступальний розвиток групи, на думку Л. Уманського, стримують (і зумовлюють) такі суперечності:

– між потенційними можливостями групи та її реальною діяльністю;

– між зростаючою інтеграцією членів групи і потребою кожного з них реалізуватися в ній як особистість;

– між посиленням орієнтації групи на спільне «Ми» і усвідомленням місця і ролі групи в ширшій соціальній спільності.

Рис. 4.14. Поетапний розвиток групи як колективу (за Л. Уманським)

На відміну від моделі Л. Уманського, модель, яка запропонована І. Волковим, відображає емоційну динаміку групи та охоплює чотири

послідовних фази розвитку міжособистісного контакту – від первинного сприймання і впізнавання до зчеплення (рис. 4.15) та містить детальний аналіз розвитку емоційних взаємин у малій соціальній групі.

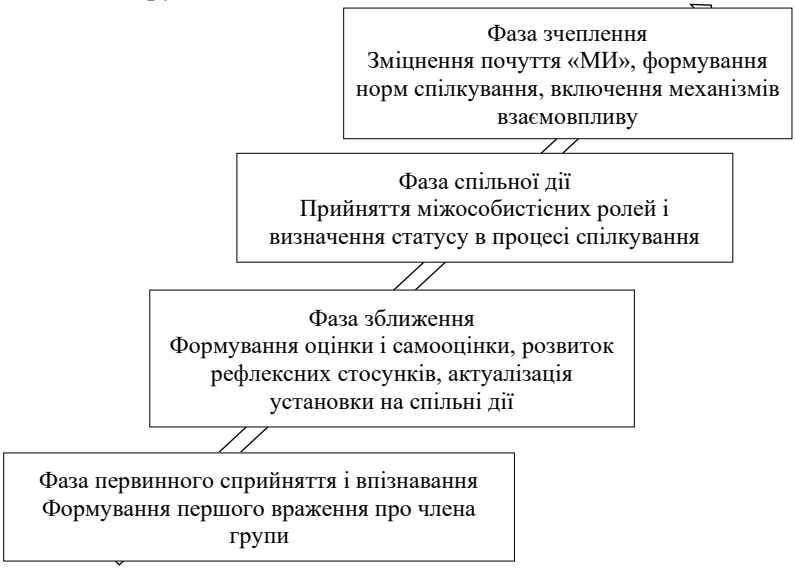


Рис. 4.15. Модель емоційної динаміки групи (за І. Волковим)

М. Вудкоком і Д. Френсісом виділено наступні стадії розвитку групи: притирання, ближній бій, експериментування, ефективність і зрілість (рис. 4.16). Ними встановлено, що із підвищенням якості роботи групи розширюються можливості об'єднаних у ній індивідів, наслідком чого є збільшення кількості працівників, що бере участь у плануванні, прийнятті рішень та розв'язанні проблем.

Узагальнюючи проведене дослідження відмітимо, що в процесі свого розвитку групи проходять загальні стадії (етапи).

Взаємне визнання. На цій стадії вибирається тип групи і розподіляються ролі. На початковій стадії розвитку групи її члени зазвичай неохоче спілкуються один з одним. Як правило, вони не хочуть висловлювати свою думку, ставлення, погляди. До тих пір, поки працівники не впізнають один одного і не стануть довіряти один одному, малоймовірно, що вони будуть схильні до спілкування.

Спілкування і прийняття рішень. Після того як в групі досягнуто

стан взаємного визнання, її члени починають відкрито спілкуватися один з одним. Це призводить до збільшення довіри і більшої взаємодії, група стає згуртованою і єдиною. Обговорення починають повніше фокусуватися на вирішенні проблемних завдань і розвитку альтернативних варіантів.

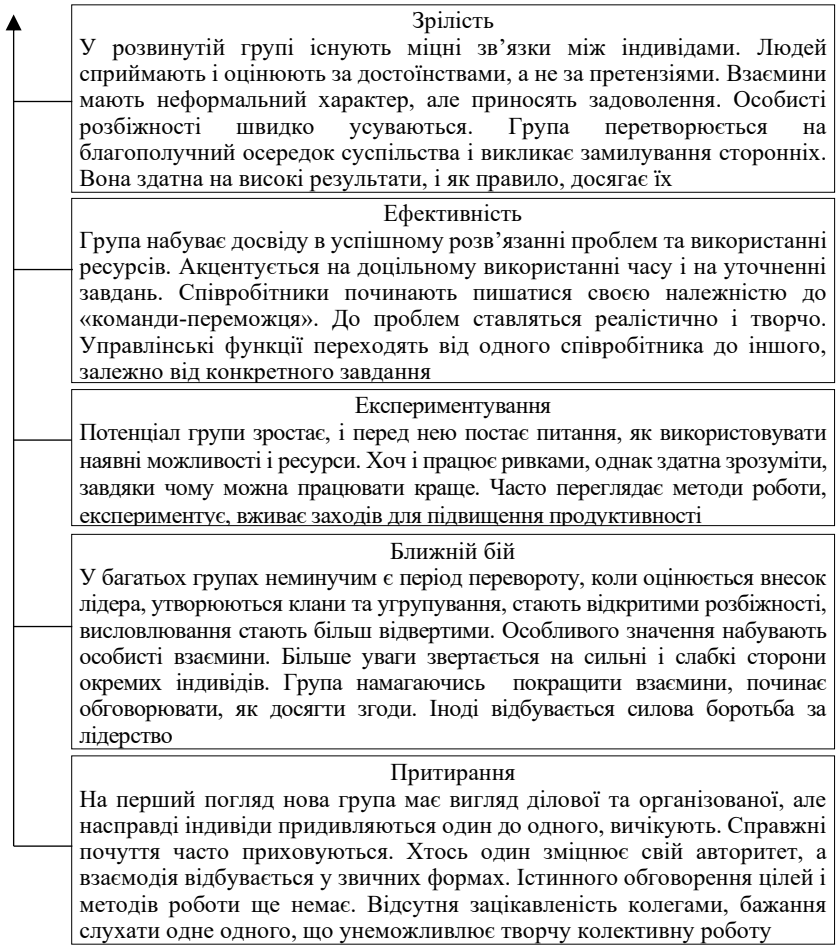


Рис. 4.16. Стадії розвитку групи (за М. Вудкоком, Д. Френсісом)

Мотивація і продуктивність. На цій стадії розвитку відбуваються

дії для досягнення цілей групи. Група працює як кооперативний, а не конкуруючий підрозділ. У міру накопичення досвіду спільної роботи збільшується ефективність групових рішень і дій.

Контроль і організація. На цій стадії значення набуває членство в групі, в якій всі будуть діяти відповідно до існуючих правил групи. Цілі групи превалюють над індивідуальними цілями, дотримуються існуючі положення і здійснюються санкції. Остаточною санкцією є виключення з групи за невиконання її завдань і правил. Можуть застосовуватися інші санкції, наприклад, тимчасова ізоляція від групи або засудження іншими членами групи.

Характеристики груп на різних стадіях їх розвитку. У міру того, як групи проходять через різні стадії розвитку, починають виявлятися певні їх характеристики або ознаки: структура, статус, ролі, норми і згуртованість.

Структура. З плином часу в групі виявляється певний тип структури. Члени групи диференціюються на основі таких факторів, як компетентність, агресивність, влада і статус; кожен член займає певну посаду в групі. Схема взаємодій в групі між посадами становить структуру групи. Члени групи визначають престиж кожної посади, статус і значення групи.

Статус. Статус встановлюється для певної посади і зазвичай є сумою певних ознак, які відрізняють одну посаду від іншої. Однак в деяких випадках працівникові надається статус в силу таких чинників, як старшинство за віком, досвідом, обсяг знань. Таким чином, встановлений статус може не мати нічого спільного зі статусом формальної організації. Статус в формальних групах зазвичай грунтується на положенні в організації. Статус в неформальних групах може грунтуватися на характеристиках, що відносяться до самої групи. Члени групи очікують, що працівник, який займає певний статус або посаду в структурі групи, встановить певні правила. Набір даних правил характеризує роль людини, що знаходиться на цій посаді.

Ролі. Роль – це те, що повинен робити індивід для того, щоб підтверджувати своє право на положення в організації. В силу того, що люди є членами численних груп, їм доводиться виконувати різні ролі, виконання яких призводить до необхідності дотримуватися правил, властивих працівникам передбачуваної ролі. У багатьох випадках правила, характерні різним ролям, сумісні. Коли вони

несумісні, індивід відчуває пов'язані з роллю протиріччя. Правильність підбору і виконання особистостями ролі лідера і ролі керівника в організації або групі визначає їх успіх.

Норми. Під нормами розуміються загальновизнані стандарти індивідуальної та групової поведінки, що склалися з плином часу в результаті взаємодії членів групи. Норми можуть бути письмовими, але дуже часто можуть доводитися до членів групи усно. У багатьох випадках вони взагалі ніколи офіційно не оголошуються, але за допомогою комунікацій стають відомими всім членам групи.

Згуртованість. Згуртованість – це сила прагнень членів групи залишатися в ній. Група з низьким рівнем згуртованості не володіє привабливою міжособистісною силою для її членів. Групи, які володіють високим рівнем прихильності членів один до одного, складаються з індивідів, яким більшою мірою властива мотивація причетності. Тому від такої групи слід чекати ефективної діяльності. У міру збільшення прихильності серед членів групи рівень підпорядкування нормам групи також збільшується.

Використовуючи концепцію згуртованості групи, керівник може впливати на неї (якщо норми діяльності групи позитивні) або перешкодити їй (якщо норми діяльності групи негативні). Заходи, що впливають на згуртованість групи, представлені в табл. 4.3.

Таблиця 4.3. Заходи, що впливають на згуртованість групи

Заходи, що впливають на зростання згуртованості групи	Заходи, що впливають на зниження згуртованості групи
Зменшити чисельність групи	Збільшити чисельність групи
Заохочувати згоду з цілями і завданнями групи	Заохочувати незгоду з цілями і завданнями групи
Стимулювати змагання з іншими групами	Посилити конфронтації між групами
Видавати винагороду всій групі, а не окремим її членам	Видавати винагороду тільки окремим членам групи
Ізоляція групи	Розформувати групу

У численних дослідженнях визначено ситуаційні змінні, що дозволяють пояснювати і прогнозувати групову поведінку. Серед них особливого значення набувають: особистісні особливості членів групи, розмір групи і ступінь її однорідності.

Особистісні особливості членів групи. Риси особистості, що

мають значення в контексті даної культури, позитивно корелюють з груповою ефективністю, моральним кліматом і згуртованістю. До цих рис належать товариськість, впевненість в собі і незалежність. Негативно оцінюються характеристики типу авторитарності, домінантності і відсутності гнучкості, які негативно впливають на групові процеси. Ефект впливу характеристик окремої особистості на групову поведінку невеликий (якщо при цьому не розглядати лідерства), проте сума схожих характеристик є чи не вирішальним фактором групової діяльності.

Розмір групи – важлива детермінанта групової поведінки. Великі групи чисельністю від 12 осіб є оптимальними для виконання складних комплексних завдань. Групи з меншим складом більш ефективні у вирішенні завдань з перетворення інформації або обробки документів на виході. Для виконання оперативних завдань найбільш ефективні групи, що складаються приблизно з семи осіб. Збільшення розміру групи не веде до пропорційного збільшення її продуктивності. Існує помилковий стереотип про те, що «відчуття ліктя» збільшує індивідуальний потенціал кожного члена групи. Однак в реальності найчастіше стикаються із зменшенням індивідуальної ефективності в групі.

Неоднорідність групи. Виконання більшості групових завдань вимагає різноманітних знань і навичок. Групи, що складаються з несхожих індивідів, які володіють різними здібностями, навичками і знаннями, найбільш повно відповідають цій вимозі. Якщо група неоднорідна з точки зору особистісних особливостей членів, знань, здібностей і навичок, то з великою ймовірністю можна прогнозувати, що вона виконає будь-яке завдання. Хоча така група, як правило, більш конфліктна, практика свідчить, що вона здатна діяти більш ефективно, ніж однорідна група.

Групова напруга. Під час діяльності члени групи можуть протистояти один одному в поглядах, відносинах тощо. З'являється антипатія, неприязнь, агресивність, конфлікти між учасниками групи, учасником і керівником.

Групова напруга пов'язана з внутрішньою напругою кожного індивіда в групі. У груповій психокорекції агресію не пригнічують, а намагаються виявити вербально (розповідь про ці почуття) або в символічній формі (використовуючи додаткові об'єкти: клієнт б'є по

подушці, яка символізує людину – предмет агресії).

Якщо напруга в групі велика і не замінюється згуртованістю, то це веде до розпаду групи. Слабка напруга є теж негативною, тому що робота над собою загальмовується, члени групи задоволені відносинами, намагаються не помічати комплекси. Психокорекційна група потребує постійних конфліктів, взаємної критики і конфронтації своїх членів.

Згуртованість групи – стабілізуючий фактор, який забезпечує підтримку і відносну безпеку.

Групова напруга – спонукаючий фактор, що забезпечує незадоволеність і бажання щось змінити. Керівник або лідер повинен контролювати динамічну рівновагу між цими факторами.

Нормативний вплив у групі. Важливою ознакою життя малої групи є реалізація групових норм. Вони являють собою сукупність вироблених і санкціонованих групою правил і вимог, які регулюють поведінку індивідів, зумовлюють специфічну для кожної групи систему взаємодії, взаємовпливу і спілкування. Групову норму характеризують такі параметри:

– групова норма є продуктом соціальної взаємодії, що виникає в процесі життєдіяльності групи;

– групова норма може бути задана і більш широким соціальним оточенням;

– для кожної групової ситуації норми не встановлюються, вони формуються залежно від значущих для більшості групи ситуацій;

– система норм забезпечує індивіда орієнтирами у зовнішньому середовищі;

– соціальні норми не лише уніфікують поведінку в групі, а й регулюють внутрігрупові відмінності;

– норма може приписувати стандарти поведінки в загальній ситуації, а може визначати реалізацію конкретної ролі у конкретній дії, в якій опиняється людина як носій ролі;

– норми різняться за ступенем прийняття їх групою: одні – схвалюють майже всі, інші – підтримує меншість;

– норми різняться за мірою і широтою девіантності, які вони допускають, а також діапазоном санкцій, які при цьому застосовуються;

– групові норми призначені забезпечувати існування групи як

цілісної системи;

– норми можуть бути чинником ригідності (лат. - твердий, заціпенілий) групи та особистості, обмежувати їх діяльність у нових чи невизначених ситуаціях, гальмуючи процеси індивідуального та групового розвитку.

Вплив норм групової більшості. Одним з основних механізмів групової динаміки, за рахунок якого група формується і може стабільно функціонувати, є механізм конформної поведінки. Коли говорять про феномен конформної поведінки, то мають на увазі факт згоди особи з думкою групової більшості.

З феноменом конформізму будь-яка людина стикається з раннього дитинства, коли їй прищеплюються певні норми поведінки – що добре, а що погано – і вона повинна з цими нормами погоджуватися. Дане поняття має позитивне, негативне і нейтральне значення.

Конформізм (лат. – подібний, відповідний) – пасивне, пристосовницьке прийняття групових стандартів поведінки, безапеляційне визнання існуючих порядків, норм і правил, безумовне схиляння перед авторитетами.

Таке тлумачення конформізму охоплює різні, хоч зовні подібні, явища:

– відсутність у людини власних поглядів, переконань, слабкість характеру, пристосовництво;

– однаковість у поведінці, згода індивіда з поглядами, нормами, ціннісними орієнтаціями більшості людей, котрі його оточують;

– результат тиску групових норм на індивіда, який внаслідок цього тиску починає діяти, думати, відчувати так само, як й інші члени групи.

Слід відмітити, що різні люди в різному ступені піддаються груповому тиску в силу неоднакової представленості у них такої особистісної якості як конформність. Міра згоди з групою залежить також від ситуації, групового завдання, власної компетентності в проблемі та навіть від статевовікових особливостей.

Види конформізму. Ще в 50-х рр. Л. Фестінгером виділено два види конформізму.

1. Публічний або зовнішній, який супроводжується схваленням норм групи без істинної зміни поглядів особистості. Він виникає в

разі бажання індивіда залишитися в групі, уникнути санкцій з її боку. Такий вид згоди з групою часто завершується як тільки зникає джерело впливу: «я з вами погоджуся тільки тому, що ви цього хочете, хоча насправді я думаю інакше».

Публічний конформізм може проявлятися в двох формах:

а) пристосування до думки більшості, що супроводжується гострими внутрішніми конфліктами: «я з вами погодився, але як же я міг зрадити свої погляди і переконання»;

б) згода з групою не викликає внутрішньоособових конфліктів: «я з вами згоден, щоб залишитися в групі, – так для мене буде краще».

2. Внутрішній. Думка групи тут вважається своєю власною, навіть коли зникає джерело впливу. Причому це може бути навіть бездумне прийняття поглядів групи, виходячи з того, що «більшість завжди має рацію».

Існує три типи поведінки:

– внутрішньогрупова навіюваність, безконфліктне прийняття думки групи;

– конформність – усвідомлена зовнішня згода при внутрішній розбіжності;

– колективне самовизначення – відносна одноманітність поведінки в результаті свідомої солідарності особи з оцінками і завданнями групи.

Встановлено, що існує і зворотний процес: вплив меншості на більшість.

Дойчем М. та Джерардом Г. виділено два види групового впливу:

– нормативний (тиск чинить більшість і її думка сприймається членами групи як норма);

– інформаційний (тисне меншість і члени групи розглядають її думку лише як інформацію, на основі якої вони повинні самостійно зробити вибір).

Конформні особи виявляють слабший інтелект, ніж незалежні, їм більше притаманні догматичність, стереотипність мислення, нечіткість думок та висловлювань. Сфера мотивації та емоційних функцій конформної особи характеризується недостатньою силою характеру, невмінням володіти собою у стресових ситуаціях. У сфері самосвідомості вони страждають комплексом неповноцінності, а в стосунках з іншими проявляють авторитарність, занепокоєність

справами інших людей. Конформність як міра підпорядкування людини груповим нормам та вимогам є не особистісною рисою, а властивістю міжособистісних відносин, пов'язаних із рівнем розвитку групи, характером її діяльності, ситуацією, наявністю у групі індивідів, які відхиляються від загальної думки, та ін.

Багато дослідників вважає конформізм негативним явищем, якому властиве свідоме пристосування, навіть пристосовництво до дійсності. Опоненти ж доводять, що конформізм виконує важливі функції у процесі соціалізації особистості, інтеграції її у соціальну спільноту.

Вплив норм меншості. Меншість – частина групи, наділена меншими можливостями впливу (авторитетом, статусом та ін.).

Московічі С. визначив умови, за яких меншість може не тільки чинити опір, а й бути активним джерелом впливу. Спершу виявлено те, що індивід не завжди поступається тиску групи. Аналіз цього феномену вилився в концепцію «активної меншості», згідно з якою конформність може бути формою переговорів між втягненими у конфлікт щодо певної реальності меншістю і більшістю. Пізніше зроблено висновок, що підпорядкування індивіда вимогам групи є не єдиним способом розв'язання конфлікту. Ефективним і навіть неминучим нерідко може бути прийняття більшістю або її частиною позицій меншості (поняття «меншість» використовується в його буквальному значенні). В подальших дослідженнях меншість стали визначати не за кількісним критерієм, а за критерієм впливу.

З таких позицій чисельна меншість фактично може бути більшістю, якщо зможе нав'язати свою думку іншим.

Московічі С. встановив, що вплив меншості не можна пояснити тими механізмами, якими традиційно користуються для пояснення впливу більшості, адже вона не має стільки однодумців, як більшість. Крім того, меншість часто позбавлена можливості здійснювати нормативний контроль над більшістю, доступу до інформаційних засобів впливу. Тому джерела, сутність, чинники впливу меншості є принципово іншими, ніж у більшості. Найвідчутніші з них пов'язані з манерою (стилем) поведінки меншості. Параметрами цього стилю є послідовність, постійність, впевненість у собі, здатність залучати до меншості представників більшості, стійкість, структурування і виклад відповідних аргументів. Особливо відчутним є вплив

послідовної поведінки меншості на позицію у групі. Стійкість опозиції підриває групову єдність, демонструючи, що думка більшості не є абсолютною і остаточною. Беззаперечне й те, що меншість, яка твердо стоїть на своїх позиціях, впливовіша, ніж хитка меншість. За спостереженнями С. Московічі, прямування меншості за більшістю є просто публічною поступкою, а погодження більшості з меншістю означає і відтворює справжнє нове сприймання дійсності.

У ході проведених експериментів було з'ясовано, що письмово сформульовані пропозиції меншості у формі закликів та безкомпромісних висловлювань впливали менш ефективно, ніж сформульовані стримано. Послідовна меншість, яка поводить себе у надто ригідній манері (безкомпромісній, категоричній, догматичній, суворій у висловлюваннях), впливає значно слабше, ніж меншість, що використовує гнучкий (адаптивний, м'який у формулюваннях, відкритий для компромісів) стиль переговорів. Вплив постійної меншості залежить від глибини й сили переконаності представників більшості, від взаєморозуміння між ними, одностайності у висловлюванні думок та пропозицій.

Узагальнені порівняння особливостей впливу більшості та меншості можна звести до таких положень:

– більшість здійснює сильніший вплив на рівні реакції людей на факти, меншість – на рівні правильності позиції;

– вплив більшості стає помітний доволі швидко, вплив меншості може виявитися не в даній ситуації, а в наступних, хоча б частково пов'язаних із нею за змістом.

По-різному виявляється вплив більшості та меншості на внутрішній стан людини. Переживаючи конфлікт з більшістю, індивід часто відчуває свою некомпетентність, незахищеність. Позицію меншості більшість чи її представники розглядають з іронією, роздратуванням, кваліфікують як помилкову. Послідовна меншість сприймається як достатньо впевнена у собі. Меншість викликає відчутніші когнітивні зусилля, ніж більшість, зумовлює виникнення багатьох альтернатив. Крім того, наявність іншої позиції суттєво підвищує вірогідність вироблення індивідом і групою нових креативних (творчих) підходів, оригінальних, прогресивніших суджень і рішень.

Оскільки в реальному житті вплив більшості і меншості існує у єдності, то для побудови цілісної концепції функціонування малої

групи ці впливи доцільно розглядати як динамічну систему, в якій вплив більшості виконує для групи роль стабілізуючого механізму, оскільки об'єднані у ній індивіди є запорукою існування групи як цілісності на певний момент розвитку. Водночас, високий рівень конформності індивідів у групі, відсутність меншості, яка не поділяє загальної позиції, може спричинити застій, надмірне підвищення конформності. Меншість, порушуючи своїми поглядами і діями цю рівновагу, якщо не забезпечить відповідні зміни, то, принаймні, запропонує різноманітні варіанти розв'язання проблеми.

Лідерство та групова динаміка

Ролі – це поведінка, що прийнята членами групи і розглядається ними як відповідність груповим інтересам.

Р. Шиндлером виділено наступні групові ролі:

– лідер, який імпонує групі, спонукає її до дій, складає програму і надає відваги;

– експерт, який має потрібні групі або шановані нею спеціальні знання, навички та здібності, поведінка його є раціональною, самокритичною та нейтральною;

– члени групи, що є пасивними і швидко пристосовуваними;

– самий «далекий» член групи, відстає від неї в силу відмінності від інших або страху, іноді ототожнюється і об'єднується з супротивником, що провокує групу. Супротивник – символічний представник протилежної ворожої групи або девіант.

Морено Д. виділено три основні ролі лідера в групі:

1. Лідер по здатності до керівництва (характеризується як спокійний, інтелігентний, раціональний, активний, надійний).

2. Лідер за популярністю (товариський, веселий, захоплюючий, серцевий).

3. «Чорна вівця» – людина для інших членів групи неприваблива, байдужа, несимпатична і негативна.

Єдність, організованість, мобільність соціальної групи залежать від багатьох зовнішніх (особливості структури, в яку група включена) і внутрішніх чинників. Впливовими чинниками внутрігрупової єдності є керівництво і лідерство.

Керівник – індивід, на якого офіційно покладені функції управління і організації діяльності в групі (установі, фірмі та ін.).

Завдання керівника полягає у визначенні цілей спільної діяльності,

які фіксують напрям розвитку організації, тобто задають образ кінцевого стану, до якого повинна дійти вона через певний проміжок часу. У визначенні таких цілей, структуруванні діяльності й відносин у спільності під час розв'язання нею різноманітних завдань, у впливі на персонал полягають сенс і сутність процесу керівництва.

Керівництво – здійснюваний індивідом чи колективним суб'єктом соціально-психологічний вплив на інших людей з метою структурування дій та відносин у групі (організації).

З феноменом керівництва пов'язаний феномен лідерства у групі (організації). Вони іноді бувають тотожними, а часом породжують у своїй взаємодії протистояння і конфлікти.

Лідер (від англ. leader – той, хто веде, перший, такий, що йде попереду) – особа в певній групі (організації), яка має великий, визнаний авторитет та вплив. Це член групи, за яким група визнає право приймати відповідальні рішення в значущих для групи ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особа, що відіграє центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні відносин у групі. Лідер може бути одночасно і офіційним керівником групи.

Між лідерством і керівництвом, керівником і лідером існують певні відмінності (табл. 4.4).

Однозначної думки про доцільність поєднання в одній особі керівника і групового лідера немає.

Таблиця 4.4. Відмінності між керівником і лідером

Керівник	Лідер
1	2
Призначається офіційно	Визначається стихійно
Має надані законом права та обов'язки	Може не мати формальних прав та обов'язків
Наділений системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які може впливати на підлеглих	Не має офіційно встановлених певною системою санкцій
Представляє свою групу в зовнішній сфері відносин	У сфері своєї активності обмежений внутрігруповими стосунками
Несе відповідальність перед законом за справи у групі	Не несе відповідальність перед законом за справи у групі
Регулює офіційні відносини групи як соціальної спільноти	

Продовження табл. 4.4

1	2
Пов'язаний з усією системою суспільних відносин, оскільки керівництво є елементом макросередовища	Регулює міжособистісні стосунки у групі
Керівництво є явищем стабільнішим, ніж лідерство	Лідерство виникає з наявності мікросередовища (мала група)
Процес прийняття рішення керівником значно складніший, він опосередкований багатьма обставинами, які не обов'язково мають витоки в цій групі	Висунення лідера залежить від настрою групи, змін у міжособистісних відносинах
Добре розуміє особливості системи, її правила і процедури	Здебільшого приймає рішення, які стосуються групової діяльності
Передусім зважає на кількісні, а не якісні показники	Не намагається зберегти існуючу систему, меншою мірою ніж керівник, спирається на загальноприйняті управлінські методи,
Шукає добросовісних виконавців	може нехтувати правилами управлінської ієрархії
Високоосвічений спеціаліст з великим досвідом, постійно підвищує свій професійний і науковий рівень, навчається складним процедурам та методам	Головними принципами успіху вважає невимушеність
Не вибачає помилок ні собі, ні іншим	Шукає однодумців
Вважає, що навіть компетентні підлеглі нездатні працювати без контролю і вказівок зверху	Непередбачуваний, винахідливий
Намагається створити собі гарний імідж, хоча це в принципі неможливо через конфліктну природу відносин між ним і підлеглими	Переважно визнає свої помилки і не боїться виправляти їх
	Діє за принципом рівності
	Цінує повагу колег, має високу репутацію, з повагою ставиться до працівників, захищає їх інтереси

Поширеним є твердження про те, що лідерські можливості збільшують силу впливу керівника, а за активної реалізації керівником якостей ділового і мотиваційного лідера зростає задоволеність індивідів членством у групі. Не менш активно висловлюється позиція стосовно того, що ролі керівника і лідера у групі мають належати різним особам, яка підтверджується наступними аргументами:

– діяльність лідера і керівника має неоднакову спрямованість. Керівник зорієнтований на реалізацію завдань групи, лідер - на її внутрішні інтереси;

– експресивний лідер, стаючи формальним керівником, розвалює групову діяльність або змушений переорієнтовуватися на інструментальні функції (ділова сфера). Це може спричинити його конфлікт з групою (він або не стає керівником, або перестає бути лідером);

– існує не так багато груп, яким властиве поєднання в одній особі керівника та лідера, як правило, такими є наукові колективи;

– у багатьох групах (шкільний клас, студентська група) таке поєднання неможливе через вікові, статусні відмінності керівника і групи.

Властивості, риси або якості лідера виявляються відносними. На рис. 4.17 зображено чотири можливих стилі лідерства за ситуаційним підходом.

<table>
<tr><td rowspan="3">Орієнтація на завдання</td><td>Значна</td><td>- короткострокове планування діяльності;
- чіткість завдань, цілей та очікувань;
- моніторинг діяльності та ефективності.</td><td>- прояв значної зацікавленості і до завдань, і до взаємовідносин</td></tr>
<tr><td>Незначна</td><td>- прояв незначної зацікавленості і до завдань, і до взаємовідносин</td><td>- підтримка та заохочування співробітників;
- навчання персоналу;
- консультування із підлеглими у процесі прийняття рішень</td></tr>
<tr><td></td><td>Незначна</td><td>Значна</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2">Орієнтація на взаємовідносини</td></tr>
</table>

Рис. 4.17. Метакатегорії поведінки лідера: чотири стилі лідерства

Форми поведінки, орієнтовані на завдання, характеризуються короткостроковим плануванням діяльності, поясненням завдань, цілей та ролей, моніторингом діяльності та ефективності. Форми поведінки, орієнтовані на взаємовідносини, характеризуються підтримкою та навчанням персоналу, консультуванням, передаванням власних повноважень співробітникам, залученням їх у

процес прийняття рішень.

Практично лідеру не завжди вдається підтримувати баланс дій за всіма напрямами керівництва. Якщо, наприклад, увага лідера спрямована головним чином на виконання завдання, зменшується його вплив на успішне функціонування колективу в цілому. У результаті виникають внутрішні розбіжності, особисте незадоволення, роз'єднаність, а в результаті – особисте незадоволення працівників. І навпаки, при орієнтації на розвиток особистості, більше уваги може приділятися одним працівникам за рахунок інших. З одного боку, це може бути зумовлене наявністю більш підготовлених працівників, а в інших випадках лідер опікується недостатньо підготовленими.

Ситуаційна модель Фідлера. Одна з перших спроб пов'язати стиль лідерства з організаційною ситуацією була здійснена Ф. Фідлером та його асистентами. Головна мета полягала у тому, щоб зіставити стиль лідерства з найбільш значущою для успіху ситуацією. Ситуаційна модель лідерства визначає ступінь орієнтації лідера на завдання та взаємовідносини та визначає стиль лідерства відповідно до ситуації. Наріжним каменем теорії Фідлера є ступінь орієнтації лідера на взаємовідносини та завдання. Лідер, орієнтований на взаємовідносини, проявляє увагу до людей. Він створює атмосферу взаємної довіри та поваги, вислуховує підлеглих, щоб дізнатися про їхні потреби. Лідер, орієнтований на завдання, визначає напрям діяльності та робочі норми. Більш детально модель Фідлера описано у темі 4.1 підручника.

Ситуаційна теорія Херсі та Бланшара є розширенням концепції решітки лідерства. Тут головна увага зосереджена на характеристиках підлеглих, які значною мірою визначають ситуацію, отже, й ефективність поведінки лідера. Головне положення теорії Херсі та Бланшара полягає в тому, що співробітники відрізняються між собою за ступенем їх готовності до виконання завдань. Якщо в підпорядкуванні лідера перебувають співробітники, що мають погану готовність до виконання завдань (такі люди некваліфіковані або мають слабкі професійні навички), йому необхідно застосовувати один стиль, якщо ж співробітники готові до виконання завдань (такі люди досконало володіють професійними навичками, демонструють впевненість у собі та виявляють бажання працювати) – інший.

Згідно із ситуаційною теорією, лідер може віддавати перевагу одному з чотирьох стилів, що виникають у результаті різних поєднань орієнтації на завдання з орієнтацією на взаємовідносини. Чотири стилі були названі поясненням, переконанням, участю та делегуванням. Стиль пояснення (за своєю сутністю директивний) відображає значний інтерес лідера до завдань та слабкий інтерес до людей і відносин. Стиль переконання базований на значному інтересі і до людей, і до завдань. Лідер обґрунтовує свої рішення та дає можливість підлеглим поставити запитання та з'ясувати деталі, які стосуються виконання завдань. Стиль участі характеризується значним інтересом до взаємовідносин та незначним інтересом до завдань. Лідер ділиться думками з підлеглими та залучає їх у процес прийняття рішень. Стиль делегування відображає незначний інтерес і до завдань, і до взаємовідносин. Лідер не дає серйозної підтримки співробітникам, тому що відповідальність за прийняття та виконання рішень лежить на підлеглих.

Характеристики підлеглих	Прийнятний стиль лідерства
Низький рівень готовності	→ Пояснення
Середній рівень готовності	→ Переконання
Високий рівень готовності	→ Співчуття
Дуже високий рівень готовності	→ Делегування

Тобто щоб бути справжнім лідером, необхідно пояснювати підлеглим, що та як робити, якщо вони слабо володіють професійними навичками, мають невеликий досвід роботи та відчувають невпевненість у собі. Необхідно визначати напрям діяльності підлеглих, стимулювати їхню ініціативу та обґрунтовувати свої рішення, якщо співробітники непогано володіють професійними навичками та проявляють прагнення до навчання.

3. Системна теорія лідерства – лідерство розглядається як процес організації міжособистісних стосунків в групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. При такому підході лідерство інтерпретується як функція групи, і тому вивчати його слід з точки зору цілей і завдань групи, хоча і структура особистості лідерів при цьому не повинна скидатися з рахунків. Відмінність лідера від інших членів групи проявляється швидше не в наявності у нього особливих рис, а в наявності більш високого рівня впливу.

4. Поведінковий підхід. На думку прихильників даного підходу,

лідером стає людина, яка дотримується певного стилю поведінки. Акцентуючи увагу на поведінці, автори вбачали залежність ефективності стилю керівництва від конкретної ситуації, адже із зміною ситуації змінюється і стиль лідерства. Проте з часом, від поведінкового підходу довелося відмовитися і повернутися до ситуаційного.

Стилі керівництва або лідерства. Ще одне питання, яке виникає в зв'язку з феноменами лідерства та керівництва, – стилі лідерства.

Стиль лідерства – спосіб, метод роботи, манера поведінки індивіда, типова для лідера система принципів, норм, індивідуальних особливостей впливу на підлеглих.

Вперше стилі лідерства описані К. Левіним, але по суті – це стилі керівництва. К. Левін назвав ці стилі: авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний), ліберальний (анархічний), які наразі є класичними.

В дослідженнях останніх років частіше фігурують такі назви стилів: директивний (командно-адміністративний, авторитарний, за якого керівник є прихильником єдиноначальності, підпорядкування людей своїй волі), колегіальний (демократичний, за якого керівник надає підлеглим самостійність, довіряє їм), ліберальний (за якого керівник не керує групою, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов'язки тощо). У кожного керівника (лідера) формуються певні стереотипи діяльності, які при виконанні спільної діяльності виявляють себе як стилі керівництва (лідерства).

Більш детально стилі лідерства висвітлено у темі 4.1 підручника.

Відповідно до двох видів групової діяльності – ділової (здійснення спільної діяльності, розв'язання групових завдань) і емоційної (спілкування і розвиток психологічних відносин між членами групи) виокремлюють і два основних види лідерства: лідерство у діловій сфері (інструментальне лідерство) і лідерство в емоційній сфері (експресивне лідерство).

Дії інструментального лідера спрямовані на досягнення мети, експресивного – на підтримання внутрішнього клімату, групову інтеграцію. У групі може бути один лідер, який поєднує у собі інструментально-експресивні дії, або мінімум два лідери, діяльність одного з яких спрямована на управління діловою активністю, іншого – на управління емоційною ситуацією. Різні інструментальні

завдання можуть вивести на авансцену групової активності лідерів різного типу: лідера-організатора, лідера-ініціатора, лідера-ерудита, лідера-майстра, а експресивні – лідера-генератора емоційного настрою, лідера емоційного притягання.

Типологію лідерства визначають, беручи за основу зміст, стиль, характер діяльності лідера, що, у свою чергу, дає змогу припустити існування восьми типів лідерства (рис. 4.18).

Досить часто при типізації лідерства використовують і такі критерії:

1. Оцінювання ефективності діяльності лідера, відповідно якому лідерство поділяють на конструктивне (сприяє успіху і розвитку групи) і деструктивне (знижує ефективність спільної дії).

2. Предметна спрямованість діяльності лідера, при якій виділяють політичний, релігійний, науковий, економічний та інші різновиди лідерства.

3. Рівень енергетичної активності лідера, тут мова, в першу чергу, йде про силу емоційної привабливості, одержимості лідерів та ін.

Слід відмітити, що стиль керівництва (лідерства), тип керівника, ефективність діяльності групи та існуюча в ній культура управління взаємопов'язані:

– стиль керівництва (лідерства) відображає усталені способи діяльності певного типу керівника та тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

– стиль керівництва (лідерства) не є вродженою якістю, а формується і змінюється в процесі діяльності, його можна коригувати та розвивати;

– опис та класифікація стилів керівництва (лідерства) відтворюють змістові характеристики (параметри) спільної діяльності, тобто специфіку завдань, взаємини у групі тощо;

– особливості стилю керівництва (лідерства) зумовлені культурними цінностями групи (традиціями, усталеними нормами) та чинниками зовнішнього середовища (соціально-економічними, політичними, соціально-психологічними тощо).

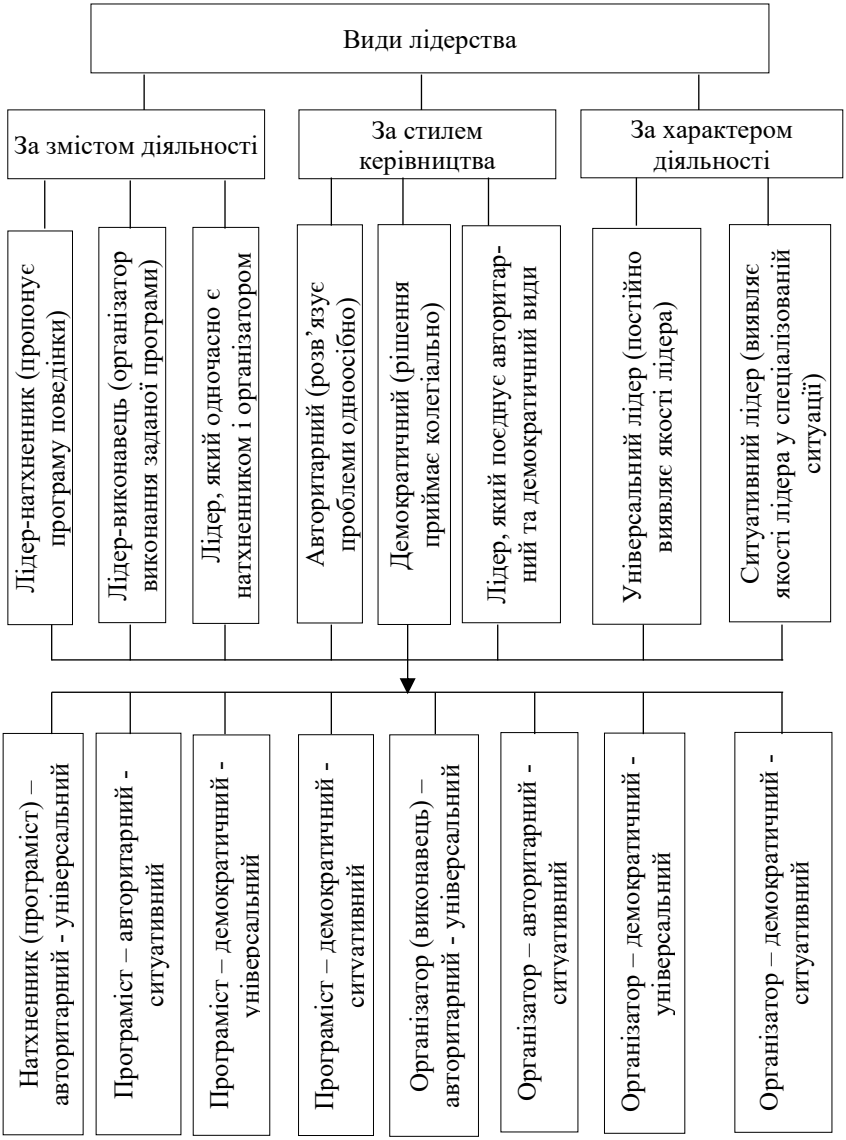


Рис. 4.18. Модель типології лідерства (за Б. Паригіним)

Багато характеристик лідера можуть стосуватися також і керівника, адже в експериментальних дослідженнях стиль лідерства і стиль керівництва виявляють себе однаково, а ототожнення лідерства і керівництва часто є передумовою використання однакових методик під час дослідження стилю лідерства і стилю керівництва. Однак, таке ототожнення не є виправданим, оскільки функції лідера і керівника суттєво відрізняються.

Робота в команді

Команда – це спеціально підібрана група людей для об'єднання їх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

Характерні ознаки команди:

– наявність спільної мети;
– інтенсивне співробітництво;
– визначені статусно-рольові відносини;
– лідерство (формальне чи неформальне);
– згуртованість колективу;
– відпрацьовані комунікативні зв'язки;
– групові норми поведінки, усталені традиції;
– схожість основних життєвих цінностей, установок;
– специфічні методи вироблення колективних рішень;
– сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Концепції організації роботи в команді

Традиційна концепція керівництва спирається на індивідуальні форми організації роботи. Відповідно до цієї концепції участь членів колективу у прийнятті рішень майже відсутня. Крім того, не створені організаційні умови для командної роботи.

Друга концепція – врахування переваг соціальної взаємодії, що передбачає поєднання індивідуальних і колективних форм організації праці. Однак ця концепція не враховує відпрацьованих методів командної роботи. Концепцією обмежені організаційні умови для командної роботи.

Третя концепція – комунікаційного керівництва, яка орієнтується на повноцінний розвиток колективних форм організації роботи. Створюються необхідні умови для колективного прийняття рішень і спільного виконання важливих завдань. Керівник володіє навичками створення та організації ефективної роботи команди.

Командна робота – це один з видів делегування повноважень. Зовсім не обов'язково, щоб команда складалася зі співробітників тільки одного рівня – рівень і посади у її членів можуть бути різними, а от права і обов'язки на час роботи команди у всіх однакові. Важливо, що, незважаючи на відмінності в посадах, всі члени команди мають рівні позиції. Така рівність в правах і обов'язках є основним принципом роботи в команді, і вона дозволяє більш об'єктивно оцінювати здібності співробітників до такої форми роботи.

Умови успіху роботи в команді:

а) чітка постановка цілей і завдань;

б) правильний підбір складу команди;

в) наявність продуманої системи роботи для членів команди;

г) здатність учасників команди до колегіальної роботи.

Працюючи командою можна виконати ті завдання, які занадто складні або трудомісткі для однієї людини. Для цього потрібно, щоб зусилля всіх співробітників були спрямовані на досягнення єдиних цілей, і одночасно з цим кожен з членів команди повинен вміти мислити самостійно. Відповідальність за всі справи теж несе вся команда, а не одна людина. Однак командна праця не є панацеєю від усіх неприємностей в бізнесі: у такій організації праці теж є свої недоліки.

Серед позитивних моментів роботи в команді слід відмітити:

– команда робить можливим вирішення завдань, які не під силу одній людині;

– створення команди є гарантією того, що при виробленні рішення будуть враховуватися інтереси всіх сторін;

– у результаті співпраці в команді фахівців з кількох підрозділів стає неможливим односторонній вплив однієї з вищих інстанцій;

– при роботі команди зменшується ризик прийняття помилкового рішення і небезпека того, що в поле зору не потраплять деякі важливі факти;

– команда допомагає боротися із «виробничою сліпотою», те, що один працівник не помічає за звичкою, бачить інший, якому, в свою чергу, не кидаються в очі певні проблеми на власній ділянці роботи;

– робота в команді посилює готовність і здатність керівних працівників усіх рівнів до співпраці;

– у людини, яка працювала в команді, в майбутньому буде менше труднощів при взаємодії з колегами або іншими підрозділами організації;

– команда позитивно впливає на розвиток якостей, які мають важливе значення для колегіальної співпраці. Вона спонукає до терпимості, порядку, визнання чужої думки і коректної дискусії. Ці фактори виходять за рамки роботи командою і позначаються на загальному успіху організації;

– співробітник, який добре зарекомендував себе при роботі у складі команди, отримує додаткову кваліфікацію, цінну як для нього, так і для організації.

Негативними є наступні сторони:

– робота командою, на відміну від звичайної роботи, може потребувати додаткових витрат часу, адже початковий період, в який члени команди притираються один до одного, може бути досить тривалим, також потрібен певний час для пошуку відповідної форми спільної роботи;

– робота команди часто відрізняється повільністю, особливо це помітно при великій чисельності команди і при роботі в команді за сумісництвом, а труднощі, з якими доводиться стикатися при зборі членів команди в призначений час, негативно позначаються на процесі роботи;

– дискусії, що виникають при роботі в складі команди, забирають багато часу, особливо якщо окремі працівники не володіють технікою їх ведення, тому можливі серйозні розбіжності;

– робота командою може призвести до затримки прийняття рішення, оскільки різні погляди учасників узагальнюються тільки після тривалих дискусій;

– анонімність результатів праці окремих членів команди може негативно позначитися на бажанні працювати, також будь-який член команди, що показав недостатню результативність, може «сховатися» за активного учасника командної роботи. При роботі командою відсутній стимул до почуття честолюбства, оскільки окремий учасник не отримує персонального заохочення за результати;

– якщо співробітник виконує роботу у складі команди як додаткову до основної діяльності, то вона може бути для нього занадто великим навантаженням, тому необхідно в кожному випадку

враховувати, чи є навантаження посильним для кожного учасника;

– відомий вислів: «Верблюд – це кінь, намальований командою», втім, стверджувати, що робота командою призводить до неефективних витрат часу, так само неправомірно, як і вимагати колективного прийняття всіх рішень.

Етапи створення команди та організації її роботи.

Перший етап. Зародження команди. Здійснюється відокремлення нової сфери діяльності, отримання важливого складного завдання, виникнення проблемної ситуації (надзвичайна подія, несподівана поява додаткових можливостей). Приймається офіційне рішення (при створенні формальної команди) або спонтанне об'єднання людей (у разі формування неформального колективу).

Другий етап. Формування команди, визначається кількісний та якісний її склад. Здійснюється добір учасників команди, які повинні відповідати встановленим вимогам. Вирішується комплекс питань, пов'язаних з організацією або самоорганізацією командної роботи.

Третій етап. Адаптація колективу команди. Знайомство (у разі добору нових людей), зближення, спостереження, демонстрація можливостей членів команди. Подолання індивідуалізму. Визначення необхідності залучення додаткових членів. Докомплектація команди за вибором її учасників.

Четвертий етап передбачає стабілізацію колективу команди. Приходить усвідомлення спільної мети та визначення статусно-рольових стосунків між членами команди. Здійснюється вибір методу командної роботи і виробляються загальні норми поведінки.

П'ятий етап передбачає функціонування команди. На даному етапі відпрацьовуються комунікативні зв'язки та проходить згуртування колективу. Створюється сприятлива соціально-психологічна атмосфера. Досягається синергічний ефект від командної роботи.

Опишемо принципи формування команди в організації, які представлено на рис. 4.19.

1. Невелика кількість членів команди. Це правило пов'язане із теорією управління групами, адже оптимальною вважають групу, до складу якої входить від 2 до 20 осіб. В такому випадку група є координованою, а управлінський процес не занадто ускладнений і контрольований.

Рис. 4.19. Основні принципи організації команди

2. Загальне завдання і його складність. Зважаючи на синергічній ефект команді, як правило доручають такий тип завдань, які звичайній групі виконавців реалізувати практично неможливо.

3. Взаємодоповнюючі знання, вміння, навички. Створення ефективної команди передбачає підбір учасників ретельно та обґрунтовано. Важливими критеріями при цьому є не лише психологічна сумісність, а й вміння працювати в команді, дослухатись до думки інших учасників, розуміти необхідність компромісів тощо. Разом з тим, потрібно не забувати про професіоналізм, самостійність, готовність до викликів, вміння ставити мету і розробляти стратегію її досягнення. Команда

підбирається таким чином, щоб у кожного з членів були різні знання, вміння і навики, які б дозволити виконати поставлене завдання найкращим чином і в найкоротші терміни.

4. Довіра і співпраця в колективі. В команді всі учасники повинні довіряти один одному та тісно співпрацювати при вирішенні поставлених завдань. Члени команди повинні бути впевнені, що у разі необхідності від колег отримують повну та точну інформацію.

5. Спільна відповідальність за результат. Команда має одну спільну мету, не зважаючи на те, що кожен учасник команди має свою частину роботи і несе відповідальність за свою роботу. Саме тому члени команди повинні розуміти, що вони відповідають не за виконання всього етапу роботи, а за всю роботу.

6. Спільна розробка стратегії досягнення мети. Керівник команди ставить завдання і роз'яснює, яких результатів він очікує, а команда має самостійно розробляти стратегію досягнення результатів. Це означає, що члени команди обговорюють які роботи потрібно зробити для досягнення мети, як їх розподілити між виконавцями, встановлюють часові обмеження та визначають форму представлення результатів.

7. Відсутність протистояння керівника і рядових членів команди. Якщо говорити про команду, то її керівник і члени – партнери, які мають на меті досягнення успішної реалізації поставленого завдання. Разом з тим керівник не керує і диктує свою волю, а є організатором, помічником, регулювальником тощо.

8. Пошук компромісів при вирішенні конфліктів. Під час роботи, особливо на етапі розробки стратегії виконання завдання можуть виникнути конфлікти. Проте ці конфлікти не слід ігнорувати і чекати, що проблема зникне сама по собі, а потрібно шукати компроміс. Крім того, конфлікти і їх вирішення потрібно залишити в професійній площині, а не переходити на особисті звинувачення і обговорення.

9. Індивідуальне «обличчя» кожної команди. Кожна команда з часом набуває індивідуального характеру. Можна говорити про характерні риси поведінки її членів, стиль одягу, особливі жарти чи фрази, спільні спогади, що відрізняє членів команди від інших.

Формування команди передбачає визначення структурних одиниць, які будуть задіяні у роботі команди, а також ролей її учасників (табл. 4.5).

Таблиця 4.5. Ролі учасників команди

Ролі учасників команди	Характеристика якостей і поведінки
Лідер, координатор дій, узагальнювач	Має найбільші організаторські здібності, вміє спрямовувати зусилля учасників на досягнення мети
Генератор ідей	Найталановитіший, має творчі здібності, пропонує оригінальні ідеї
Експерт, контролер, оцінювач	Найбільш обізнаний, має широку ерудицію та досвід, може всебічно оцінити будь-яку ідею, виявити її переваги та недоліки
Узгоджувач	Володіє широким багатоаспектним поглядом на обговорювану проблему, вміє пов'язати її з іншими важливими завданнями організації
Ентузіаст, активіст	Найбільш активний учасник команди, спонукає інших до дій, не дає задовольнятися досягнутим
Випробувач, практик-виконавець	Учасник команди, найбільш придатний до втілення рішень в практичну діяльність, постійно розглядає ідеї з позицій їх реальності
Підтримувач, помічник	Не має чітких власних нахилів і претензій, але завжди готовий підтримати слушну ідею та сприяти іншим у виконанні роботи

Виділяють чотири типи команд:

– робочі команди, які виготовляють речі;

– проектні команди і команди розвитку, які працюють над довгостроковими проектами;

– паралельні команди, які є тимчасовими і концентруються на рекомендації вирішення певних проблем;

– команди управління, які координують і забезпечують напрям до підодиниць під їх юрисдикцією.

Команди характеризуються автономією, яку вони мають. Сучасні тенденції спрямовані на самокеровані команди, які складаються з працівників, що навчені робити все або більшість роботи самостійно; вони не мають безпосереднього спостерігача і приймають першолінійні контрольні рішення.

Традиційні робочі групи не мають жодних адміністративних обов'язків.

Гуртки якості – добровільні групи людей з різних команд виробництва, які опрацьовують пропозиції щодо поліпшення якості, але не мають влади (повноважень), щоб прийняти рішення або виконувати плани.

Напівавтономні групи роботи приймають рішення про управління й виконання головної діяльності виробництва, але все-таки отримують сторонню підтримку в перевірці та підтриманні якості.

Самокеровані команди, або автономні робочі групи, управляють рішеннями з приводу певного діапазону завдань і виконанням цих завдань. Вони повністю відповідальні за певний виріб, роботу, функцію або за певну частину процесу виробництва.

Саморозробляючі команди – роблять те, що й самокеровані, а також управляють створенням команди.

Ключовим елементом ефективної взаємодії є зобов'язання перед загальною метою. Мета має бути переведена у певні, вимірювані виконанням цілі. Кращі команди досягають загального розуміння про те, як вони досягнуть своєї мети, включаючи розподіл завдань і ролей, розробку норм і процесів рішення. Згуртовані команди ефективніші при дотриманні норм (стандартів), ніж незгуртовані.

Створення згуртованої команди з високими нормами працездатності вимагає:

– залучення членів зі схожими цінностями, відносинами і кваліфікаціями, щоб вони змогли співіснувати;

– підтримання високих стандартів комунікабельності, аби нові члени визнали за честь стати частиною групи;

– підтримка маленької команди, щоб її члени відчували себе важливими;

– допомогти команді досягти успіху, адже успіх згуртовує команду;

– бути колегіальним лідером, щоб інші члени залучалися до прийняття рішення;

– визначення проблем ззовні команди, вирішення яких має її згуртувати;

– ув'язка винагород з успіхом команди, щоб мотивувати її членів для виконання завдань на високому рівні.

Процес прийняття рішень командою.

Команда не може існувати як цілісність, не маючи єдиних

підходів, думок з принципових питань. Командна думка – це оптимальний для всіх індивідів спосіб розв'язання важливого завдання. Вона може визрівати різними способами. Найзначущішим етапом цього процесу є прийняття рішення.

Прийняття рішення – волевиявлення індивіда або команди, спрямоване на формування послідовності дій і вибір альтернативи.

Існують різні підходи до оцінки групових рішень та їх ефективності. З точки зору процесу – індивідуальні та групові ухвалення рішень – схожі: з'ясування проблеми, збір інформації, висунення та оцінка альтернатив, вибір однієї з них.

Кожна з форм прийняття рішення має свої особливості, недоліки і переваги (табл. 4.6), тому жодна не визнана беззастережно як найефективніша.

Таблиця 4.6. Переваги і недоліки прийняття командних рішень

Переваги	Недоліки
1	2
У команді легше долаються стереотипи мисленні Комплексний пошук рішення забезпечує розгляд більшої кількості альтернатив та можливих варіантів, дає змогу обрати ефективніші Командне рішення охоплює більший обсяг знань інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або близького до нього способу розв'язання командного завдання Командне рішення адекватніше відображає суть проблеми, воно раціональніше і не настільки суб'єктивне Єдність думок, що увінчує процес вироблення командного рішення, є позитивним мотиваційним чинником як ефективної трудової діяльності кожного працівника, так і групи загалом	Блокування рішення внаслідок розходження точок зору Прийняття неоптимального результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не досить компетентні в обговорюваному питанні члени групи Прийняття компромісного рішення, яке не завжди відіграє позитивну роль Розроблення й ухвалення колективного рішення, на відміну від індивідуального, може займати набагато більше часу; можливе передчасне ухвалення колективного рішення та нечітке визначення відповідальності Під час колективного ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власний варіант

Продовження табл. 4.6

1	2
Індивіди, спільно приймаючи рішення, поділяють відповідальність за його виконанням Командний принцип прийняття рішення може сприяти поліпшенню відносин у групі; групове рішення краще сприймається, розповсюджується та піддається виконанню.	Командне рішення часто викликає стан незадоволення і напруження: кожен учасник дискусії намагається, щоб його точка зору була прийнята (це відбувається через мотиваційні утворення, які виявляються в різноманітних установках, інтересах, бажаннях, тощо)

Процес командного ухвалення рішень більш складний, оскільки це взаємодія, зіткнення поглядів. Процес ухвалення командного рішення – це групове обговорення проблемного питання з метою прояснення позицій членів групи, оцінки «гострих» ситуацій, пошуку можливих шляхів виходу з них, вироблення єдиної стратегії та точки зору.

Етапи ухвалення командних рішень:

1. Інформаційно-пошуковий, який включає в себе виявлення та з'ясування істинної суті проблеми, що виникла. Її можуть чітко охарактеризувати або керівник команди, або самі її члени. В цей час здійснюється збір додаткової інформації, її відповідна підготовка та осмислення.

2. Формулювання завдання, що виникло, постановка цілей, виявлення альтернативних дії для їх досягнення.

3. Оціночно-прогностичний – здійснення обміну думками, що включає всебічне обговорення способів вирішення поставленої задачі, вироблення загальної точки зору, шляхів досягнення поставленої мети. Він може проходити в різних формах - дискусії, «мозкового штурму», інтерв'ю тощо.

4. Остаточний вибір і ухвалення рішення, яке може отримати найвищу оцінку та вдячність від усіх членів малої групи. Все вище зазначене – це лише найзагальніша схема діяльності з ухвалення рішення. Кожен з вказаних етапів підлягає конкретизації та деталізації.

Форми ухвалення командних рішень:

Нарада – це метод колективного вироблення рішень або передачі

інформації, що ґрунтується на даних, отриманих безпосередньо від учасників команди. Мета наради – обмін думками, координація планів, намірів, мотивів, життєвого та професійного досвіду.

Структура проведення наради:

1) ознайомлення присутніх з порядком денним, представлення теми, очікуваних результатів;

2) розгляд основних питань;

3) обговорення;

4) підведення підсумків.

Групова дискусія – це спосіб встановлення діалогу, стимулювання ділової співпраці, що використовується для вироблення різноманітних рішень в умовах невизначеності або спірності проблемного питання, що обговорюється.

Структура проведення дискусії:

1) знайомство учасників, встановлення позитивних взаємовідносин;

2) орієнтування в проблемі;

3) формулювання, пошук та знаходження рішення – передбачає збір думок, виявлення протилежних блоків, формування поетапного рішення, виявлення та подолання труднощів, покрокове узагальнення та корекція, прийняття рішення.

Мозковий штурм («брейнстормінг») – групове генерування великої кількості ідей за відносно короткий період часу. В основі покладено принцип асоціативного мислення та взаємного стимулювання.

Структура:

1) підготовчий етап – формулювання проблеми, підбір учасників, забезпечення засобами фіксації ідей;

2) вступний етап – знайомство з проблемою та принципами роботи;

3) етап генерування ідей;

4) завершальний етап – оцінка ідей та цінних пропозицій за допомогою групи експертів.

Фокус-група - групове інтерв'ю, метою якого є отримання якісних даних з проблеми, що досліджується. Обговорення в фокус-групах ведеться вільно і не директивно, з високою мірою залучення учасників, а сам ведучий фокус-групи є її модератором і

самовизначається в одній з ролевих позицій: «модератор, повністю орієнтований на учасників», «наївний новачок», «провідний експерт», «модератор, що кидає виклик», «третейський суддя», «модератор-письменник».

Управління конфліктами в командах. Конфлікт може виникнути між членами однієї команди або між декількома командами. Конфлікт – протиборство сторін, що перешкоджають досягненню цілей.

Кожен раз, коли люди починають працювати у команді, виникнення конфліктів між ними стає неминучим. Саме тому, на лідера покладається відповідальність вивести конфлікти назовні та ефективно їх вирішити. Здатність вирішувати конфлікти є фактором успішної роботи команди.

Деякі конфлікти йдуть як команді, так і організації на користь, їх називають конструктивними або функціональними. Наприклад, здорові, що не стосуються безпосередньо особистих відносин, конфлікти перешкоджають виникненню такого групового мислення, при якому люди настільки віддані ідеї згуртованості команди, що вважають за краще не висловлювати вголос протилежну думку. Певний рівень конфліктів призводить до поліпшення прийнятих рішень, дозволяючи розглядати різні точки зору.

Однак якщо конфлікт стає глибоким і зачіпає особисті відносини, а не тільки робочі питання, він починає створювати руйнівний вплив на моральний клімат і продуктивність команди (деструктивні або дисфункціональні конфлікти). Погіршуються взаємини в команді, порушується обмін ідеями та інформацією, знижується задоволення від роботи, збільшуються прогули і плинність кадрів. Деякі конфлікти не впливають на продуктивність роботи групи або організації.

Завдання лідерів команд – знаходження оптимального балансу між конфліктами і співпрацею. В ситуації, коли конфлікти виникають занадто рідко, це може привести до зниження ефективності роботи команди, адже команда не буде отримувати вигод від обміну ідеями та думками, що суперечать один одному, а отже, обміну, який запобігає помилкам та підвищує якість прийнятих рішень. Якщо у команді занадто велика кількість конфліктів, то це може звести нанівець вигоди від командної співпраці, що призводить до

ослаблення відданості членів команди і їх задоволення від роботи, знижуючи тим самим результати роботи команди. Помірне число конфліктів забезпечує найвищу продуктивність команди.

Деякі конфлікти зачіпають лише самого працівника, вони відбуваються всередині людини внаслідок тиску несумісних цілей або очікувань і називаються внутришньоособистісними.

Міжособистісні конфлікти відбуваються між двома і більше людьми, що знаходяться в опозиції один до одного.

Міжгрупові конфлікти виникають між різними групами в організації.

Міжорганізаційні конфлікти виникають між організаціями і викликаються відносинами конкуренції і суперництва.

Вертикальний конфлікт відбувається між різними рівнями ієрархії.

Горизонтальний конфлікт відбувається між людьми або групами, що знаходяться на одному і тому ж ієрархічному рівні.

До основних причин конфліктів відносять: брак ресурсів, порушення комунікацій, особистісні аспекти, відмінності в цілях.

Брак ресурсів. Кожен раз, коли члени однієї команди або самі команди починають конкурувати за обмежені ресурси, неминуче виникають конфлікти.

Порушення комунікацій. Помилки в комунікаціях (викривлення або втрата інформації) викликають неправильне сприйняття одержуваної інформації, знижують довіру команд один до одного, що і стає причиною конфліктів.

Особистісні аспекти. Міжособистісні конфлікти виникають у випадку, коли люди не можуть ужитися один з одним або не знаходять спільної мови з багатьох питань внаслідок значних відмінностей в характеристиках особистості, цінностях та установках. Люди і групи залежать один від одного, але істотно відрізняються один від одного за своїм статусом, впливу і цінностям. Досвід показує, що «зіткнення особистостей» – головна перешкода ефективній роботі топ-менеджерів. Нерідко розходження вдається подолати, і конфлікти зникають.

Відмінності в цілях. Конфлікт може виникнути тоді, коли члени команди переслідують різні цілі, оскільки виконують різні функції. Часто виникають конфлікти між торговими представниками,

фахівцями з продажу та фахівцями з маркетингу, між відділом збуту і виробничим відділом. Коли члени команди не мають чіткого уявлення про командні цілі, вони можуть працювати виключно в особистих цілях, що неминуче призводить до конфліктів в команді.

Стилі управління конфліктами.

Вирішення конфлікту означає усунення причин конфлікту. Невирішені конфлікти створюють підґрунтя для повторення конфліктів і появи нових конфліктів.

До непрямих методів управління конфліктами відносять:

1) зменшення взаємозалежності конфліктуючих людей або груп;

2) звернення до загальних цілей – концентрація уваги конфліктуючих сторін на досягненні результату, бажаного для обох сторін, в такому випадку, сторони беруть на себе відповідальність за поліпшення ситуації;

3) вирішення проблеми передається вверх по службових сходах старшим менеджерам, що може призвести не до вирішення конфлікту, а до заміни (звільнення) людей з особистісними проблемами;

4) зміна сценаріїв поведінки використовується у випадку, коли обговорення стають не стільки способом вирішення виробничих проблем, скільки способом досягнення згоди, пом'якшення конфліктів.

Запитання для самоконтролю

1. Розкрийте теоретичну сутність поняття групи, опишіть види груп та поясніть психологічну необідність людей об'єднуватися у групи.

2. Проаналізуйте причини, за якими люди приєднуються до неформальних груп.

3. Які характеристики неформальних організацій вам відомі? Як ви вважаєте, неформальні організації є руйнівними для загальної організації чи ні?

4. Розкрийте теоретичну сутність групової динаміки та причини її виникнення.

5. Опишіть процес та причини утворення малих груп.

6. Представте розширену характеристику малих груп на різних

стадіях розвитку.

7. Проаналізуйте сутнісне наповнення поняття «групова напруга» та визначте причини її виникнення.

8. Представте основні характеристики нормативного впливу у групі та наслідки, до яких вони можуть привести.

9. Дайте характеристику позитивним та негативним сторонам впливу норм групової більшості на діяльність групи та на результати роботи організації в цілому.

10. Що таке конформізм та які види конформізму вам відомі?

11. За яких обставин виникає вплив норм меншості, і до якого результату він приводить?

12. Чим відрізняються та що спільного у поняттях лідерство та керівництво в малих групах?

13. Проаналізуйте відомі вам теоретичні підходи до розуміння походження поняття лідерства.

14. Які стилі керівництва або лідерства вам відомі? Наведіть характеристику кожному стилю.

15. Опишіть сутність командної роботи, плюси та мінуси даного процесу.

16. Надайте характеристику етапам створення команди та організації її роботи.

17. Яким чином відбувається управління конфліктами в командах? Який метод на вашу думку є найефективнішим?

Тема 4.4. Управління конфліктами та стресами

Сутність поняття «конфлікт». Структурні компоненти конфлікту

У повсякденному житті люди постійно стикаються з протиріччями, розбіжностями й конфліктами, відчуваючи на собі їх вплив. У дитинстві ми конфліктуємо з батьками, братами та сестрами; в школі стикаємося із труднощами неприйняття та компромісу, вчимося перемагати та програвати в суперечках з вчителями й однолітками, пізнаємо сором, гнів і страх; а ставши дорослими, на собі відчуваємо вплив протиборства, що виникає між підлеглими та керівництвом, між структурними підрозділами, які постійно змагаються та конкурують між собою у своїй організації, а також між колегами.

Інформаційне середовище та засоби масової інформації перенасичені конфліктами, які поволі впливають та формують нашу психіку, а расові забобони породжують ненависть до тих, хто живе поруч з нами, але відрізняється від нас. Люди часто конфліктують навіть зі своїми близькими, що або зміцнює, або руйнує родинні відносини.

Плата за конфлікти доволі висока – судові позови, страйки, низька продуктивність праці, пригнічений стан, непотрібні витрати часу й ресурсів, розрив важливих відносин, напруження, нервозність і, навіть, розкол в організації та зниження можливостей для навчання і перетворень. Варто зауважити, що багатьох конфліктів можна було б і зовсім уникнути, якби не було невірних формулювань, неефективного стилю управління, невизначеності в розподілі ролей та повноважень, а також марних очікувань. Причини конфліктів часто не мають нічого спільного з тими ідеями, принципами, інтересами, поглядами, що ми відстоюємо, тому їх цілком можна було б уникнути за допомогою навчання і діалогу.

Як свідчить досвід та численні наукові дослідження, кожен конфлікт – це певний виклик організації або людині, який вказує на невирішеність проблеми і в той же час – на можливості для подальшого розвитку. Уникнути конфліктів у житті неможливо, отже, слід навчитися не лише запобігати їм, але й управляти ними, скеровуючи їх у конструктивне русло.

Конфлікт у сучасному розумінні є досить складним, багатоплановим явищем. У науковій літературі існує безліч підходів до трактування поняття «конфлікт». Так, у повсякденному житті, спілкуванні поняття «конфлікт» використовується відносно широкого кола явищ – збройних зіткнень, протистояння різних соціальних груп, міжособистісних розбіжностей, службових суперечок, сімейних непорозумінь.

Слово «конфлікт» походить від латинського «conflictus» і означає «зіткнення», «сутичка». Як зазначає ряд науковців, поняття конфлікту сьогодні не належить до однієї галузі знань, так як цей феномен проникає фактично в усі сфери людського життя, тому його й досліджують фахівці різних галузей науки.

Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М. визначають конфлікт як процес крайнього загострення суперечностей та боротьби двох чи більше сторін у розв'язанні значущої для них проблеми, який супроводжується негативними емоціями і вимагає розв'язання.

Це відкрите або приховане протистояння цих сторін внаслідок відстоювання ними взаємовиключних інтересів, цілей, позицій, суджень чи поглядів. При цьому кожна з конфліктних сторін вважає себе правою і рішуче вступає в боротьбу за ці інтереси.

Дуткевич Т.В. зазначає, що конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, особами, групами; зіткнення протилежних поглядів, позицій, інтересів.

Анцупов А.Я., Шипілов А.І. трактують конфлікт як найбільш гострий спосіб усунення протиріч, які виникають в процесі взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів конфлікту і зазвичай супроводжується негативними емоціями. Якщо суб'єкти конфлікту протидіють, але не переживають при цьому негативних емоцій (наприклад, в процесі дискусії, спортивного єдиноборства), або, навпаки, переживають негативні емоції, але зовні не виявляють їх, не протидіють один одному, то такі ситуації є передконфліктними. Протидія суб'єктів конфлікту може розгортатися в трьох сферах: спілкуванні, поведінці, діяльності.

Тихомирова Є.Б., Постоловський С.Р. розглядають конфлікт як зіткнення осіб, їхніх ідей, інтересів, оцінок, прагнень, рівня очікувань тощо.

Кайдалова Л.Г., Пляка Л.В., Альохіна Н.В.,

Шаповалова В.С. пропонують наступне визначення конфлікту: «це суперечність, що виникає між людьми внаслідок вирішення тих чи інших питань соціального або особистого життя».

Кожен конфлікт завжди пов'язаний з негативними емоціями, під час конфлікту людина відчуває дискомфорт, напругу, які можуть призвести до стресових станів, завдаючи тим самим шкоди здоров'ю.

Ємельянов С.М. використовує наступне визначення конфлікту: «конфлікт – це відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протистоянням за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо)».

Урбанович О.А. пропонує розглядати конфлікт як зіткнення протилежних інтересів (цілей, позицій, інтересів, думок тощо) на ґрунті суперництва; це відсутність взаєморозуміння з різних питань, пов'язана із гострими емоційними переживаннями.

Прищак М.Д., Лесько О.Й. визначають конфлікт як стан, процес суперечностей, які переросли у зіткнення, протиборства різноспрямованих, несумісних одна з одною тенденцій суб'єктів взаємодії у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних взаємодіях, у системі «індивід–група», взаємодіях груп і який пов'язаний з гострими негативними емоційними переживаннями (напруга, тривога, невпевненість, переживання, стрес). Цими тенденціями можуть бути розбіжності у мотивах, поглядах, незгоди і сподівання різних думок, потреб, бажань, стилів життя та поведінки, надій, інтересів, особистісних особливостей.

Девід Дж. Майерс вважає, що конфліктом можна вважати сприйняту несумісність дій або цілей. В. П. Шейнов дає наступне визначення: «конфлікт – це зіткнення, протиборство сторін, при якому хоча б одна сторона сприймає дії іншої як загрозу її інтересам».

Хасан Б.Й. , Сергоманов П.А. вважають, що конфлікт – це така характеристика взаємодії, при якій дії, котрі не можуть співіснувати в незмінному вигляді, взаємодетермінують та взаємозмінюють одна одну, вимагаючи при цьому спеціальної організації. Разом з тим, будь-який конфлікт являє собою актуалізоване протиріччя, тобто втілені у взаємодії цінності, установки, мотиви, що перебувають у протистоянні. Отже, для свого вирішення протиріччя неодмінно має втілитися в діях, в їх зіткненні.

У психологічній науці також поки не склалося загальновизнаного розуміння сутності конфлікту. Частина авторів трактує його як зіткнення, протидію, протиріччя. Іноді конфлікт розуміється як вид спілкування, ситуаційна несумісність, ситуація незнайденого виходу, тип конкурентної взаємодії. Серед сутнісних рис конфлікту виділяють: наявність суперечності між суб'єктами; їх протидія; негативні емоції по відношенню один до одного.

Одним з найбільш влучних визначень конфлікту з позицій психології є наступне: конфлікт – це суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її подолання.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, зупинимося на наступному розумінні сутності конфлікту: це різні види протидій, протиборства осіб і груп з приводу неузгоджених істотно значущих для них цілей, інтересів, цінностей, установок, а також установлена практична діяльність щодо подолання цих суперечностей.

Результати тривалої наукової дискусії та вивчення конфлікту як психологічного явища спровокували суперечку про те, що є конфлікт для людини – благо чи зло?

Ряд науковців наголошують на тому, що конфлікт є благом, тому що він:

– допомагає виявити проблему та різні точки зору на неї, знайти різні підходи до усунення проблем;

– здатен розвивати й вдосконалювати сформовані системи взаємовідносин;

– прояснює позиції та інтереси учасників конфлікту;

– може попередити більш серйозні проблеми в колективі, дозволяє уникнути великого насильства, створює можливість розв'язувати проблеми цивілізованим шляхом;

– стимулює творчість та ініціативу;

– сприяє підвищенню ефективності діяльності;

– дозволяє виявити під час конфлікту достоїнства та недоліки людей;

– знімає синдром покірності, стимулює активність людей;

– сприяє зміцненню соціальних груп, колективів;

– іноді може згуртувати колектив проти зовнішнього тиску тощо.

Прихильники іншої точки зору стверджують, що конфлікт є злом,

тому що він:

– відволікає увагу багатьох людей від виконання безпосередніх службових обов'язків;

– формує неадекватне сприйняття й нерозуміння конфліктуючими сторонами один одного; дух конфронтації, що втягує людей у боротьбу, змушує прагнути перемоги й заважає вирішенню реальних проблем і подоланню розбіжностей;

– веде до погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження продуктивності праці, звільнення частини працівників з метою розв'язання конфлікту;

– підвищує нервовість людей, призводить до стресів;

– зменшує співробітництво між конфліктуючими сторонами як під час конфлікту, так і після нього.

Конфлікти шкідливі, оскільки нерідко призводять до безпорядку, нестабільності, насильства, уповільнюють та ускладнюють прийняття рішень тощо.

Отже, конфлікт – це надзвичайно складне й суперечливе соціально-психологічне явище, яке одночасно є як позитивним, так і негативним, руйнівним та дієвим. Конфлікти є рушійною силою змін та розвитку.

Під структурою конфлікту науковці розуміють сукупність стійких зв'язків його складових елементів, що забезпечують його цілісність, відмінність від інших явищ соціального життя, і без яких він не може існувати як цілісна система і як процес.

До структурних компонентів конфлікту належать:

– учасники або сторони конфлікту;
– умови конфлікту;
– предмет конфлікту;
– дії учасників конфлікту;
– результат конфлікту.

Учасники (сторони, суб'єкти) конфлікту. Перш за все, це люди: окремі індивіди, приватні особи, юридичні особи, офіційні особи, соціальні групи, установи, організації, соціальні інститути, держави тощо. Іноді в літературі їх називають протидіючими сторонами, часом конкурентами або суперниками. Також можна зустріти назву супротивники, що буде доречно відносно конфліктів, які протікають в досить гострій формі, а взаємодія учасників дійсно більше нагадує

боротьбу ворогуючих супротивників.

Учасники (сторони) конфлікту – всі суб'єкти, які здійснюють в конфлікті якусь діяльність. У конфлікті беруть участь як мінімум два (бувають і багатосторонні конфлікти – між трьома і більше сторонами) конфліктуючих суб'єкти.

Ступінь участі у конфлікті може бути різною. Тому виділяють: основних учасників конфлікту; групи підтримки; інших учасників.

Основні суб'єкти конфлікту – протидіючі сторони. Не всі учасники конфлікту належать до осіб (груп), які знаходяться в безпосередньому протиборстві, адже є ще спостерігачі, пасивні свідки й очевидці, посередники та інші. Таким чином, протидіючими сторонами можна назвати тих учасників конфлікту, які безпосередньо здійснюють активні дії (наступальні або оборонні) один проти одного.

Конфлікт – явище складне, багатоаспектне. Кожна зі сторін одночасно може бути «втягнута» і до інших конфліктів, які поступово поповнюються новими учасниками.

Протидіючі сторони – основа конфлікту. Якщо одна з них з тієї чи іншої причини виходить з конфлікту – конфлікт припиняється (або змінюється склад його учасників).

Протидіючі сторони (одна або обидві) на деякий час можуть виходити з конфлікту (наприклад, оголосивши перемир'я). Однак, як свідчить життєвий досвід, в більшості конфліктів основна роль протидіючої сторони залишається незмінною протягом усього розвитку подій.

Групи підтримки. Практично завжди у будь-якому конфлікті за опонентами стоять сили, які можуть бути представлені окремими індивідами, групами тощо. Вони активними діями або лише своєю присутністю, мовчазною підтримкою можуть суттєво впливати на розвиток конфлікту та його результат. Навіть якщо окремі інциденти відбуваються без свідків, результат конфлікту багато в чому визначається їх існуванням.

До групи підтримки можуть належати друзі, суб'єкти, які пов'язані з опонентами певними зобов'язаннями, колеги по роботі; це можуть бути керівники або підлеглі опонентів. Якщо мова йде про міжгрупові та міждержавні конфлікти – це держави, різні міждержавні об'єднання, громадські організації, засоби масової

інформації.

Інші учасники конфлікту. До цієї групи відносять підбурювачів та організаторів. Це ті учасники конфлікту, які досить епізодично впливають на розвиток конфлікту.

Підбурювачі – це особи, організації або, навіть, держави, які підштовхують учасників до конфлікту. При цьому сам підбурювач може потім у цьому конфлікті і не брати участі; його завдання обмежується тим, щоб спровокувати, розв'язати конфлікт між іншими особами (групами).

Організатор – особа (група осіб), яка планує конфлікт і його розвиток, передбачає різні шляхи забезпечення і охорони його учасників тощо. Організатор в одній особі може збігатися з протидіючою стороною, але може бути і самостійною фігурою.

Іноді до числа учасників конфлікту відносять посередників та суддів. Особливу роль відводять саме посередникам, які прагнуть не лише розібратися в причинах та обставинах того, що відбувається (це роблять і судді), але й намагаються своїми діями запобігти, зупинити, розв'язати конфлікт, впливаючи своїм авторитетом або застосовуючи інші засоби.

Умови конфлікту. Під умовами явища зазвичай розуміють обставини або фактори, що визначають його характеристики і можливість його виникнення (в разі необхідних і достатніх умов). Умови конфлікту, що входять до числа його структурних характеристик, включають в себе умови його виникнення і умови його протікання.

Умови виникнення і перебігу конфлікту представляють собою об'єктивні особливості зовнішньої ситуації, які є істотними для виникнення, розвитку та вирішення конфлікту, це внутрішні та суб'єктивні чинники, властиві його сторонам. Взаємодія сторін характеризується або як позитивна взаємозалежність (кооперування), або як негативна (конкурування). Доведено, що конкурентні відносини сприяють розгортанню конфліктів.

Розрізняють:

– умови виникнення (причини) конфлікту – об'єктивні особливості зовнішньої ситуації, які є (або вважаються такими) суттєвими для виникнення конфлікту. Причини виникнення конфлікту пов'язані з конкретними діями учасників ситуації або

обставинами, що виникли. Які б проблеми в їх спілкуванні ні існували, які б об'єктивні ситуації не виникали, вступають в конфлікт, в кінцевому рахунку, конкретні люди. Отже, виявити причину конфлікту – це значить зрозуміти, що саме в діях чи поведінці учасників призвело до переходу їх взаємодії в конфліктні форми;

– умови перебігу конфлікту – фактори, які здійснюють вплив на розвиток конфлікту. Зазвичай фахівці говорять про фактори ситуації – соціокультурний контекст конфлікту (що включає культурні норми протікання і вирішення конфліктів), безпосереднє ситуаційне тло розвитку даної конфліктної ситуації (яке може виступати як фактор посилення конфлікту), наявність третіх сил, зацікавлених в пом'якшенні або загостренні конфлікту тощо.

Ложкін Г.В., Повякель Н.І. звертають увагу на те, що характер будь-якої незгоди суттєво визначається зовнішнім середовищем. Вони пропонують враховувати наступні найважливіші умови перебігу конфлікту: просторові, часові, соціально-психологічні.

До просторових умов перебігу конфлікту включають наступні: сфера виникнення та прояву конфлікту, умови та причини його виникнення, конкретні форми прояву та результати конфлікту, засоби та дії, що використовуються сторонами конфлікту. До часових: тривалість, частота та повторюваність конфлікту, тривалість участі в конфлікті кожної сторони, часові характеристики кожного з етапів розвитку конфлікту. Соціально-психологічні умови охоплюють особливості психологічного клімату в групі, тип та рівень взаємодії (спілкування), ступінь конфронтації та особливості психологічного стану учасників конфлікту, діапазон та рівень залученості до протиріччя інтересів різних соціальних груп.

Предмет конфлікту. Пошук шляхів вирішення конфлікту, як правило, починається з визначення його предмета, і зробити це часто виявляється досить важко. Багато конфліктів мають настільки заплутану і складну передісторію, що визначити предмет конфлікту буває досить складно навіть досвідченим фахівцям. У конфліктах нашарування проблем може зробити сам предмет конфлікту абсолютно дифузійним, таким, що не має чітких меж, що перетікає. Конфлікт може мати основний предмет, розсипатися на окремі предмети, множинні «больові точки». Наприклад, тривалі сімейні

негаразди.

Під предметом конфлікту прийнято розуміти розбіжності та протиріччя між учасниками, які представлені у вигляді явної (існуючої) або вигаданої (уявної) проблеми, що є причиною розбрату між сторонами. Кожна зі сторін зацікавлена у вирішенні цієї проблеми на свою користь. Причому у всіх сторін конфлікту його предмет може бути абсолютно різним, але це не заважає сторонам вести боротьбу за досягнення своїх цілей. Предмет конфлікту може являти собою проблему влади, володіння тими чи іншими матеріальними цінностями, релігійні вірування, соціальний стан, проблему першості або сумісності тощо.

Предметом конфлікту може бути конкретний об'єкт (наприклад, матеріальний предмет – один комп'ютер на двох), конкретна можливість (одна посада, на яку претендують дві людини), або якесь цінне твердження, що виключає думку іншого, або дотримання / недотримання якихось правил тощо. Предмет конфлікту – це саме те, через що сперечаються, що стає об'єктом переговорів або боротьби учасників взаємодії. Предмет конфлікту, як правило, пов'язаний з цілями конфліктуючих сторін (або, щонайменше, з метою однієї з них), проте не всі їх цілі в конфлікті пов'язані з предметом конфлікту.

Тим більше не завжди конфліктологія відокремлює предмети і об'єкти конфліктної ситуації, але робити це просто необхідно. В іншому випадку вирішити ситуацію і з'ясувати потреби всіх учасників буде практично неможливо, адже предмет, учасники конфлікту і об'єкт знаходяться в постійній взаємодії і міцно пов'язані один з одним.

Об'єкт конфлікту. Об'єктом конфліктної ситуації можна назвати те, через що вона трапилася. По суті, це та цінність, з приводу якої виникає зіткнення інтересів протидіючих сторін, до володіння або використання якою вони прагнуть.

У деяких випадках він є зрозумілим і не вимагає часу на своє виявлення, а в інших – виділити його складніше, ніж предмет і суб'єкт конфлікту.

Цінності можуть бути матеріальними (власність, фінанси, ресурси), соціальними (влада, соціальне положення, посада, право приймати рішення), духовними (норма, статус, ідея, престиж).

У будь-якому випадку конфлікт виникає через бажання володіти цим об'єктом одноосібно – він встає на перетині інтересів всіх учасників процесу. Як це не дивно, але варіантів вибудови суперечливої ситуації досить багато. Найбільше їх утворюється, коли одна сторона готова поділити об'єкт, щоб закінчити ситуацію, а ось інша противиться і наполягає на неподільності об'єкта. Вирішити подібну проблему досить складно.

Дії учасників конфлікту – структурний елемент конфлікту, без якого його існування неможливе. Дії сторін конфлікту в сукупності утворюють конфліктну взаємодію. Оскільки дії кожної сторони в значній мірі обумовлені діями іншої, то необхідно розглядати не стільки окремі дії учасників, скільки їх взаємодію. Конфліктна взаємодія як раз і є основним змістом конфлікту.

В основу класифікації дій в конфлікті Г. В. Ложкін, Н. І. Повякель заклали наступні аспекти:

– характер дій (наступальний, оборонний або нейтральний);

– ступінь активності в реалізації дій (активні – пасивні; ініціюючі – ті, що реалізуються у відповідь);

– спрямованість дій учасників конфлікту (спрямованість на учасника, на третіх осіб, на самого себе).

Головною спонукою дій сторін в конфлікті є їх потреби. Потреби притаманні кожній людині і будь-якій соціальній спільноті. Потреби виявляються через інтереси, цінності, схильності, бажання, потяг, переконання, ідеали, почуття, емоції тощо.

Спонукання до вступу в конфлікт, що пов'язані із задоволенням потреб сторін і їх проявами, складають мотиви конфліктної поведінки. Справжні мотиви сторін в конфлікті в більшості випадків приховані від оточуючих, і виявити їх досить складно, оскільки заявлені позиції і цілі сторін можуть не мати нічого спільного зі справжніми: вони або не усвідомлюються, або сторона соромиться в них зізнатися.

Наприклад, вельми часто причиною конфлікту є заздрість. Але зізнатися в цьому не хочеться нікому (тому що соромно), отже, наводиться деяка придумана «об'єктивна причина» (погане ставлення до праці, порушення розпорядку, зневажливе ставлення до оточуючих, створення труднощів для інших тощо).

Мотиви протидіючих сторін конкретизуються в їх цілях. Ціль – це

усвідомлений образ певного результату, на досягнення якого спрямовані відповідні дії.

Ціллю сторони конфлікту є її уявлення про кінцевий результат конфлікту, його передбачувано корисний, з її точки зору, результат. В міру ескалації конфлікту ця основна ціль може бути доповнена іншою (нанесення максимального збитку опоненту – матеріального, морального, психологічного), яка на початку конфлікту не планувалася.

Видима частина прагнень сторони конфлікту – позиція. Вона формується під впливом потреб, їх проявів і цілей та являє собою як би верхівку айсберга. Саме позиції сторін видно в конфлікті, вони усвідомлюються опонентами.

Результат конфлікту. Учасники конфлікту переслідують цілі, пов'язані з предметом конфлікту, а також впливають один на одного. Регулятором конкретних дій кожної зі сторін є образ бажаного для неї результату конфлікту. Сторона, що досягла його, вважає себе переможцем в конфлікті, що не досягла – програвшим. Це є відображенням конфронтаційного підходу до вирішення конфліктів: виграв – програв.

Але виграш і програш в конфлікті не є абсолютними і довготривалими. Тому більш конструктивним є вирішення конфлікту, що припускає розгляд інтересів сторін і пошук взаємоприйнятних шляхів їх задоволення.

Види конфліктів та їх характеристика. Функції конфліктів

Для правильного розуміння й аналізу конфліктів важливого значення набуває визначення на основі відповідних ознак класифікації видів конфліктів. На сьогодні в науковій літературі з даного напряму дослідження існує безліч класифікацій конфліктів, що пояснюється тим фактом, що конфлікти можуть виникати між суб'єктами різних рівнів, зокрема між країнами, націями, підприємствами, організаціями, працівниками та адміністрацією, викладачами та студентами, вчителями та учнями, чоловіками та дружинами, батьками та дітьми тощо.

Фактично неможливо представити всі конфлікти у вигляді єдиної універсальної схеми, тому наведемо найбільш поширені та відомі класифікації конфліктів (табл. 4.7).

Таблиця 4.7. Класифікація конфліктів за Т.В. Дуткевич

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види конфліктів
1	2	3
1.	За носіями суперечності	- внутрішньособистісні (інтраперсональні) – суперечність розгортається між конкурентними інтересами, потребами, ролями особистості. Наприклад, конфлікт між бажанням і можливостями його задоволення, вимогами сім'ї та роботи; - міжособистісні (інтерперсональні) – між людьми через суперечність їх цілей, інтересів, з приводу їх спільної діяльності; - конфлікт між особою і групою – особа займає позицію, відмінну від позиції групи. У процесі функціонування групи виробляються групові норми, стандартні правила поведінки, яких дотримуються її учасники. Дотримання групових норм забезпечує схвалення або осуд індивіда групою; - міжгрупові – учасниками виступають соціальні групи. Часто виникають через відсутність чіткого узгодження функцій і графіків роботи між підрозділами. Причиною може послужити і дефіцит ресурсів: матеріалів, інформації, нового устаткування, часу тощо. Міжгрупові конфлікти виникають і між неформальними групами.
2.	За мотивацією учасників	- прагматичні, спрямовані на подолання перешкод спільної діяльності; - особисті, які переслідують корисні егоїстичні інтереси.
3.	За статусом учасників	- горизонтальні; - вертикальні знизу; - вертикальні зверху.
4.	За наявністю насильства	- є чи немає насильства; - його міра; - роль учасників у розгортанні насильства; - масштаб поширення насильницького конфлікту у суспільстві.
5.	За доцільністю	- закономірні; - необхідні; - вимушені; - невиправдані.

Продовження табл. 4.7

1	2	3
6.	За функцією	- конструктивні; - деструктивні.
7.	За масштабом цілей	- особисті; - групові; - суспільні.
8.	За емоційністю	- високо емоційні; - низькоемоційні.
9.	За кількістю учасників	- діадичні; - локальні – дехто з членів групи; - загальні – весь колектив; - міжгрупові.
10.	За динамікою відповідно до її етапів	- виникнення: стихійні та заплановані; - розвитку: короткочасні, тривалі та затяжні; - усунення: керовані, погано керовані та некеровані; - згасання: спонтанно припиняються; під впливом самих учасників та ті, які вирішуються при втручанні ззовні.
11.	За тактичною корисністю	- виправдані; - невиправдані.
12.	За етичністю форм прояву	- соціально прийнятні; - соціально неприйнятні.

Водночас, наведена класифікація не є єдиною. Іншу класифікацію конфліктів пропонує М. І. Пірен (табл. 4.8).

Таблиця 4.8. Класифікація конфліктів за М. І. Пірен

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види конфліктів
1	2	3
1.	За масштабами	- глобальні; - парціальні (конфлікти, в яких спостерігається протиборство окремих працівників з керівником або працівників між собою. Суперечності парціальних конфліктів розв'язуються найчастіше авторитетом керівника).
2.	За ставленням людини до конфлікту	- конфлікти, що оцінюються як небажані – при цьому з'являється захисна позиція особистості; - конфлікти, що сприймаються людиною як

Продовження табл. 4.8

1	2	3
		необхідні – в такому разі людина поводиться природніше, адекватно.
3.	За джерелом	- конфлікти, що виникають внаслідок дій об'єктивних факторів соціальної ситуації; - конфлікти, що виникають внаслідок зіткнення потреб, мотивів, поглядів, поведінки.
4.	За змістом	- конфлікти як ділові справи; - конфлікти як особисті інтереси.
5.	За значущістю	- конфлікти, важливі лише для окремих працівників; - конфлікти, важливі для окремих індивідів, груп, прошарків населення тощо.
6.	За типом розв'язання	- конфлікти, що призводять до модифікацій обох сторін; - конфлікти, що приводять до знищення однієї зі сторін, її позицій, стереотипів, установок; - конфлікти, що привели до іншої точки зору обидві сторони.
7.	За формою прояву	- конфлікти того чи іншого напряму дії, поведінки («наближення – віддалення», «наближення – наближення», «віддалення – віддалення»); - конфлікти тієї чи іншої якості, інтенсивності дії, поведінки; - конфлікти, що виражаються вербально чи невербальними засобами (мовчання, поза, погляд при сприйняті суперника).
8.	За типом структури взаємин	- приховані; - відкриті.
9.	За соціальною формалізацією	- офіційні; - неофіційні.
10.	За конфліктуючими сторонами	- міжіндивідуальні; - міжгрупові: група інтересів; група етнонаціонального характеру; групи за спільністю становища; - конфлікти між асоціаціями, партіями; - внутрішньо- та міжінституціональні конфлікти; - конфлікти між секторами суспільного поділу праці;

Продовження табл. 4.8

1	2	3
		- конфлікти між державними утвореннями.
11.	За способом вирішення	- насильницькі; - ненасильницькі.
12.	За потребами	- конфлікт інтересів; - конфлікт поглядів.
13.	За природою виникнення	- політичні; - соціальні; - економічні.
14.	За напрямами дії	- вертикальні; - горизонтальні.
15.	За ступенем прояву	- відкриті; - приховані.
16.	За кількістю учасників	- внутрішньособистісні; - міжособистісні; - міжгрупові.

Грунтовну класифікацію видових проявів конфліктів надають також Г. В. Ложкін та Н. І. Повякель (табл. 4.9).

Таблиця 4.9. Класифікація конфліктів за Г. В. Ложкіним, Н. І. Повякель

№ з/п	Класифікаційна ознака	Види конфліктів
1	2	3
1.	За складом та кількістю конфліктуючих сторін чи учасників конфлікту	- внутрішньособистісні; - міжособистісні; - особистісно-групові; - міжгрупові; - міжколективні; - міждержавні; - міжнаціональні.
2.	За проблемно-діяльнісною ознакою	- управлінські; - сімейні; - педагогічні; - політичні; - економічні; - творчі.

Продовження табл. 4.9

1	2	3
3.	За часом протікання конфлікту	- гострі та хронічні; - швидкотривалі; - тривалі; - вялотривалі тощо.
4.	За змістом конфлікту	- змістовні або проблемні; - «комунальні».
5.	За тенденціями до перетворень та можливостями вирішення конфлікту	- конструктивні; - деструктивні або неконструктивні.
6.	За ступенем гостроти протиріч	- незадоволення; - розбіжність; - протидія; - розбрат; - ворожнеча; - війна.
7.	За ступенем інтенсивності конфлікту	- основні; - неосновні; - реалістичні; - нереалістичні.

Наведемо характеристику окремих видів конфліктів.

«Горизонтальні» конфлікти – це конфлікти, в яких задіяні особи однакового соціального рангу або статусу (керівники одного рівня, фахівці – між собою, постачальники – споживачі);

«Вертикальні» – конфлікти, що зачіпають осіб, які перебувають у відносинах субординації (начальник – підлеглий, вища організація – підприємство, засновник – мале підприємство);

«Змішані» – конфлікти, які представлені і «горизонтальними», і «вертикальними» складовими.

«Вертикальні» конфлікти в середньому становлять 70-80% від загального числа. Вони є найбільш деструктивними за своїми наслідками для керівника, так як кожна його дія розглядається всіма співробітниками через призму цього конфлікту.

Конструктивним конфлікт буває тоді, коли опоненти не виходять за межі етичних норм, ділових відносин та розумних аргументів. Вирішення такого конфлікту призводить до розвитку відносин між

людьми та розвитку групи.

Деструктивний конфлікт виникає в двох випадках: коли одна зі сторін наполегливо та жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони; коли один з опонентів вдається до морально засуджуваних методів боротьби, прагне психологічно подавити партнера, дискредитуючи та принижуючи його.

Конструктивні конфлікти припускають можливість раціональних перетворень в організації, в результаті чого усувається сама їх причина. Якщо ж конфлікт не має під собою реального підґрунтя, то стає деструктивним.

Будь-який конфлікт, якщо його вчасно не вирішити, перетворюється в деструктивний. Спочатку він руйнує відносини між людьми, а потім дезорганізує систему управління.

Внутрішньоособистісний конфлікт. Проявляється у зіткненні рівних по силі, але протилежно спрямованих інтересів, потреб, бажань людини. Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями. Наприклад, жінка – керівник відділу давно планувала і навіть дала обіцянку сім'ї у вихідні дні поїхати за місто, відпочити, провести час з дітьми. У п'ятницю приходить керівник з якоюсь проблемою і наполягає на тому, що роботу потрібно завершити до понеділка.

Міжособистісні конфлікти передбачають зіткнення декількох особистостей. Найбільшого поширення набули в організаціях. Такі конфлікти виникають тоді, коли члени однієї групи переслідують несумісні цілі та реалізують суперечливі цінності або одночасно у конфліктній боротьбі прагнуть до досягнення однієї мети, досягти яку зможе лише одна із сторін. Інтереси зіштовхуються в боротьбі за вакантне місце, розподіл ресурсів, проявляються в претензіях на домінування, нав'язуванні своєї позиції тощо. Конфлікти виникають між керівником і підлеглим, наприклад, коли підлеглий переконаний, що керівник пред'являє до нього непомірні вимоги, а керівник вважає, що підлеглий не бажає працювати в повну силу.

Для керівника такі конфлікти становлять найбільшу складність та проблему.

Конфлікти між особистістю і групою або особистісно-групові конфлікти. В основному вони обумовлені розбіжністю

індивідуальних і групових норм поведінки: виникають при невідповідності поведінки особистості груповим нормам, очікуванням, інтересам, потребам, цінностям, цілям (між окремою особистістю та групою людей). Той, хто не сприймає їх, стає в опозицію, ризикує залишитися на самоті і бути невизнаним колективом. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, відмінну від позиції групи.

Наприклад, на діловій нараді відбувається обговорення можливості збільшення обсягу продажів. Більшість вважає, що цього можна досягти шляхом зниження ціни. Але хтось один, однак, твердо переконаний, що така тактика приведе до зменшення прибутку і створить думку, що їхня продукція по якості нижче, ніж продукція конкурентів. Хоча ця людина, думка якої відрізняється від думки групи, може керуватися інтересами компанії, її все одно можна розглядати як джерело конфлікту, тому що саме вона йде проти думки групи.

Міжгрупові конфлікти відбуваються між групами (формальними і неформальними), між вищими та більш низькими рівнями управління, між профспілками і адміністрацією. Такі конфлікти зазвичай носять активний характер і втягують велику кількість співробітників, що ускладнює їх вирішення.

Діловий конфлікт носять конструктивний характер та допомагає вирішити проблему. Він пов'язаний з розбіжностями, які зачіпають найважливіші аспекти діяльності організації та її співробітників, вирішення виводить організацію на новий рівень розвитку. Такого роду конфлікти є необхідним елементом діяльності організації та єдино можливою гарантією того, що організація продовжує розвиватися.

Особистісно-емоційний конфлікт має деструктивний характер та пов'язаний не з вирішенням проблеми, а з боротьбою проти окремих особистостей. Конфлікти такого роду переростають у сварку та приводять до негативних, руйнівних наслідків і для особистостей, що втягнуті в конфлікт, і для організації в цілому (суттєво та різко зменшуючи ефективність роботи її співробітників). Отже, діловий конфлікт, пов'язаний з виконанням людиною посадових обов'язків, а особистісний або особистісно-емоційний охоплює її неофіційні

відносини.

Фахівці зазначають, що конфлікт виконує ряд функцій в тому середовищі, де він власне відбувається. Вище вже йшлося про те, що конфлікти можуть бути як деструктивними, так і конструктивними. Деструктивні конфлікти так чи інакше пов'язані з порушенням процесів нормального функціонування системи – руйнування відносин між людьми, порушення ефективної взаємодії між підрозділами компанії, погіршення та навіть занепад дисципліни, зниження продуктивності та ефективності праці тощо. У свою чергу, конструктивні конфлікти орієнтовані на виявлення накопичених протиріч та пошук ефективних способів їх усунення. За рахунок цього відбувається зміцнення внутрішньоорганізаційних зв'язків, спроможності організації адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, функції конфлікту мають подвійний характер. Один і той же конфлікт може виконувати як позитивну, так і негативну роль в житті протилежних, конфліктуючих сторін, він може бути конструктивним (позитивним) і деструктивним (негативним, руйнівним) в різні моменти свого розвитку. Необхідно враховувати, для кого з учасників цей конфлікт буде конструктивним, а для кого – деструктивним. Якщо метою однієї зі сторін може бути усунення протиріччя, то метою іншої сторони, – наприклад, збереження статусу, ухилення від конфлікту або розв'язання суперечності без протиборства.

До позитивних функцій конфлікту можна віднести:

– рух вперед, який стимулює зміни та розвиток;

– розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами (задоволеність працівників від усвідомлення того, що їх думка прийнята до уваги; різноманітність думок при прийнятті рішень; зменшення труднощів в реалізації спільно прийнятих рішень; схильність до подальшого співробітництва; покращення морально-психологічного стану працівників та посилення їх трудової мотивації; згуртованість колективу тощо);

– формування нових відносин, коригування взаємодії сторін;

– отримання додаткової інформації про опонентів, аналіз їх можливостей;

– групова інтеграція, зростання згуртованості, солідарності

колективу і т.ін.

Серед негативних функцій конфлікту можна відмітити наступні:

– формування протидіючих угрупувань;

– погіршення морально-психологічного клімату в колективі;

– зменшення ступеня співробітництва між працівниками;

– поява додаткових матеріальних витрат та втрат через відволікання працівників від виконання основних обов'язків;

– зниження мотивації та продуктивності праці;

– суттєві емоційні втрати та стреси, що негативно впливають на працездатність;

– важкий процес відновлення ділових відносин після конфлікту тощо.

Дуткевич Т.В. , Ложкін Г.В. , Повякель Н.І. наголошують на тому, що найважливішого значення набуває обмеження негативних, руйнівних функцій конфліктів та форсування, максимально можливе використання позитивних функцій та пропонують розглядати функції конфліктів в наступному аспекті.

Позитивні функції конфліктів:

– регулятивно-розвиваюча – конфлікт спонукає до змін, до розвитку, відкриває можливості для впровадження інновацій, що здатні удосконалити та стабілізувати внутрішній світ, відносини, систему;

– інформаційно-об'єднувальна – в процесі конфлікту люди краще пізнають себе, один одного, конфлікт стимулює рефлексію та розуміння;

– згуртування та структурування – конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп, колективів, створенню організацій, згуртуванню груп та колективів;

– стимулювання активності – конфлікт підвищує активність людей, прибирає «синдром покірності»;

– стимулювання особистісного зростання – конфлікт стимулює розвиток особистості, формування почуття відповідальності, усвідомлення своєї значущості, в окремих випадках може сприяти самопізнанню та самореалізації;

– діагностична та пояснююча – іноді навіть корисно спровокувати конфлікт, щоб прояснити обстановку та зрозуміти стан справ; в критичних ситуаціях, що виникають в конфліктах,

виявляються непомітні до того переваги та недоліки людей, створюються умови для розвитку особистості та формування лідерів.

Негативні функції конфліктів:

– становлення стереотипів та руйнівних форм самореалізації особистості шляхом маніпулятивного самоствердження та досягнення бажаного;

– погіршення психологічного клімату в колективах та руйнування міжособистісних відносин;

– зменшення привабливості праці і, як наслідок, скорочення її продуктивності;

– неадекватність, насамперед, у сприйнятті проблеми та учасників конфлікту;

– виникнення неадекватного психологічного захисту;

– скорочення співробітництва та зменшення можливості партнерства між сторонами в ході конфлікту та після його завершення;

– нарощування конфронтації, що втягує людей у боротьбу та змушує їх прагнути більше до перемоги, ніж до вирішення проблем та пошуку альтернатив.

Стадії розвитку конфліктів. Стилі поведінки у конфліктних ситуаціях

У своєму розвитку конфлікт проходить декілька стадій, фаз, етапів.

Виникнення передконфліктної ситуації. Конфлікту передує передконфліктна ситуація. Це зростання напруженості у відносинах між потенційними суб'єктами конфлікту, викликане певними протиріччями. Однак суперечності, як уже говорилося, не завжди тягнуть за собою конфлікт. Лише ті протиріччя, які усвідомлюються потенційними суб'єктами конфлікту як несумісні протилежності інтересів, цілей, цінностей і тощо, ведуть до загострення напруженості та конфліктів. Напруженість являє собою психологічний стан людей і до початку конфлікту носить латентний (прихований) характер.

Іншими словами, це стан справ напередодні конфлікту. Іноді він може бути абсолютно благополучним, і тоді конфлікт починається раптово, під впливом якогось зовнішнього, випадкового фактора (наприклад, в кабінет несподівано увійшов один із співробітників

організації та влаштував скандал). Але найчастіше на цій стадії вже існують якісь передумови для конфлікту (навіть в наведеному вище прикладі це може бути сама можливість появи в кабінеті співробітника організації).

Перша стадія характеризується появою умов, що створюють можливості для виникнення конфлікту в майбутньому, а саме: проблем, пов'язаних зі спілкуванням (незадовільний обмін інформацією, відсутність взаєморозуміння в колективі); проблем, пов'язаних з особливостями роботи організації (авторитарний стиль управління, відсутність чіткої системи оцінки роботи персоналу та винагород); особистісних якостей працівників (несумісні системи цінностей, догматизм, неповагу до інтересів інших членів колективу).

Усвідомлення конфлікту відбувається тоді, коли хоча б один із його учасників починає відчувати дискомфорт у спілкуванні з іншими, критично й недоброзичливо відгукується про них або уникає контактів з ними.

Одним з ключових понять в конфлікті є незадоволеність. Накопичення незадоволеності існуючим станом справ або ходом розвитку подій веде до зростання напруженості. При цьому відбувається трансформація незадоволеності з суб'єктивно-об'єктивних відносин в суб'єктивно-суб'єктивні.

Суть цієї трансформації полягає в тому, що потенційний суб'єкт конфлікту, незадоволений об'єктивно існуючим станом справ, виявляє (персоніфікує) реальних і передбачуваних винуватців незадоволеності. Одночасно відбувається усвідомлення суб'єктом (або суб'єктами) конфлікту нерозв'язаності конфліктної ситуації звичайними способами взаємодії.

Таким чином, конфліктна ситуація поступово трансформується у відкритий конфлікт. Однак сама по собі конфліктна ситуація може існувати тривалий період часу і не переростати в конфлікт. Для того щоб конфлікт став реальним, необхідний інцидент.

Інцидент – це формальний привід для початку безпосереднього зіткнення сторін (поштовхом для вступу особистості у конфлікт може бути зовнішня або внутрішня спонука, що викликає певну реакцію на основі вже сформованого ставлення особистості до оточуючого її середовища). Це може бути що завгодно, наприклад, «не таким тоном сказано», «не так подивився», «не попередив» або, навпаки,

покритикував, або промовчав, зневажливий жест, міміка, грубе, різке слово, образливий тон, фізична або моральна образа, недоброзичливий погляд, необ'єктивна оцінка результату діяльності особистості або групи, байдужість, нетактовна поведінка тощо.

Варто акцентувати увагу на тому, що слово та інтонація, з якою воно вимовлялося, є найбільш активними подразниками, що спонукають людину до конфліктного протиборства.

Інцидент може статися випадково, а може бути спровокований суб'єктом (суб'єктами) конфлікту. Інцидент може також бути результатом природного ходу розвитку подій. Буває, що інцидент готує і провокує якась «третя сила», яка має свої інтереси в передбачуваному «чужому» конфлікті.

Інцидент знаменує собою перехід конфлікту в нову якість.

У цій ситуації можливі три основні варіанти поведінки конфліктуючих сторін:

1) сторони (сторона) прагнуть залагодити протиріччя і знайти компроміс;

2) одна зі сторін вдає, що нічого особливого не сталося (відхід від конфлікту);

3) інцидент стає поштовхом до початку відкритого протистояння.

Вибір того чи іншого варіанту багато в чому залежить від конфліктної установки (цілей, очікувань, емоційної орієнтації) сторін.

Початок відкритого протистояння – це момент, коли один з учасників конфлікту зважується на заяву або погрозу. Інший у відповідь також починає діяти: захищатись або нападати.

Третя стадія характеризується очевидністю намірів учасників конфлікту вирішити конфліктну ситуацію, що склалася. Тут можна виділити основні стратегії вирішення конфлікту:

– конфронтація, коли одна зі сторін хоче задовольнити свої інтереси, не зважаючи на те як це вплине на інтереси іншої сторони;

– співробітництво, коли здійснюються активні спроби найбільш повно задовольнити інтереси всіх сторін трудового конфлікту;

– прагнення уникнути конфлікту, коли конфлікт ігнорується, сторони не бажають визнавати його існування, намагаються уникати людей, з якими можливі розбіжності з тих чи інших питань;

– пристосуванство, коли одна зі сторін конфлікту прагне

поставити інтереси іншої сторони вище власних;

– компроміс, коли кожна зі сторін конфлікту готова частково пожертвувати своїми інтересами в ім'я загальних.

Ескалація конфлікту. Початок відкритого протиборства сторін є результатом конфліктної поведінки, під якою розуміють дії, спрямовані на протидіючу сторону з метою захоплення, утримання спірного об'єкта чи примусу опонента до відмови від своїх цілей або до їх зміни.

Тут можна виділити наступні основні фази в розвитку конфлікту:

– перехід конфлікту з латентного стану у відкрите протиборство сторін. Боротьба ведеться поки обмеженими ресурсами та носить локальний характер. Відбувається перша проба сил.

На цій фазі ще існують реальні можливості припинити відкриту боротьбу і вирішити конфлікт іншими методами;

– подальша ескалація протиборства. Для досягнення своїх цілей та блокування дій противника вводяться нові ресурси сторін. Майже всі можливості знайти компроміс втрачені. Конфлікт стає все більш некерованим і непередбачуваним;

– конфлікт досягає свого апогею і приймає форму тотальної війни із застосуванням усіх можливих сил і засобів.

На цьому ступені конфліктуючі сторони ніби забувають істинні причини і цілі конфлікту. Головна мета протиборства полягає у нанесенні максимальної шкоди противнику.

Завершення конфлікту стає можливим в разі його вирішення, втрати інтересу учасників до предмета протистояння або відсторонення одного з опонентів.

На певній стадії розвитку конфлікту у протидіючих сторін можуть суттєво змінитися уявлення про свої можливості та можливості своїх противників. Наступає момент переоцінки цінностей, обумовлений новими взаємовідносинами, розстановкою сил, усвідомленням реальної ситуації – неможливості досягти цілей або непомірною ціною успіху. Все це стимулює зміну тактики та стратегії конфліктної поведінки. В цьому випадку конфліктуючі сторони починають шукати шляхи примирення, і напруження боротьби, як правило, йде на спад. З цього моменту фактично починається процес завершення конфлікту, що не виключає нових загострень.

На стадії вирішення конфлікту можливі варіанти розвитку подій:

– очевидна перевага однієї зі сторін дозволяє їй нав'язати слабшому опонентові умови припинення конфлікту;

– боротьба триває до повної поразки однієї зі сторін;

– боротьба приймає затяжний, млявий характер через дефіцит ресурсів;

– сторони йдуть на взаємні поступки в конфлікті, вичерпавши ресурси і не виявивши явного (потенційного) переможця;

– конфлікт може бути зупинений під тиском третьої сили.

На цій стадії з'являються два нові поняття: ціна конфлікту та ціна виходу з конфлікту.

Ціна конфлікту для кожної з конфліктуючих сторін складається з суми трьох величин:

1) витрати енергії, часу та сил на конфліктну діяльність;

2) збитки, що наносяться недружніми діями іншої сторони;

3) втрати, пов'язані з погіршенням загальної ситуації (наприклад, розпад спільної справи через погану взаємодію сторін та неузгодженість їх зусиль, безлад, застій, втрата престижу і т. ін.).

Ціна виходу з конфлікту – це різниця між втратами, з якими пов'язаний цей вихід з конфлікту (втрата якихось придбань, статусу, перспектив; витрати на реорганізацію, знаходження нових можливостей; поступки іншій стороні тощо), і придбаннями, які дасть вихід (звільнення сил для іншого поля діяльності; відкриття нових можливостей та ін.).

Залежно від орієнтації особистості на досягнення своїх власних цілей або на цілі партнера, К. Томас, Р. Кілмен, Дж. Мутон та Р. Блейк визначили п'ять стилів поведінки, можливих у конфліктній ситуації: конкуренція, співробітництво, уникання, пристосування та компроміс.

Ці стилі визнані більшістю спеціалістів, які працюють над проблемою конфліктів, хоча іноді описуються ними за допомогою різних термінів. Щодо компромісу, то деякі фахівці схиляються до того, щоб розглядати його як один із варіантів співробітництва.

Розглянемо більш детально ці стилі.

Конкуренція (конфронтація, суперництво) – за своїм спрямуванням цей стиль поведінки орієнтований на те, що один із учасників конфлікту діє активно та самостійно, домагаючись здійснення власних інтересів, без урахування інтересів іншої сторони,

і навіть на шкоду їй.

Конкуренція є таким видом поведінки, коли суб'єкт прагне задовольнити свої власні інтереси, наносячи шкоду інтересам іншого суб'єкта. Дотримуючись представленого стилю поведінки (стратегії), людина впевнена, що взяти гору в конфлікті можливо тільки для одного з учасників, а сама перемога для одного завжди означатиме поразку для іншого. Особа, яка віддає перевагу конкуренції, буде «гнути свою лінію» всіма доступними їй способами. Протилежна ж позиція прийматися їм до уваги не буде.

Типові дії людини при стратегії «конкуренція»:

– жорсткий контроль над діями опонента;

– постійний та навмисний тиск на опонента будь-якими способами;

– застосування обману, хитрощів для створення переваги для себе;

– провокація опонента на вчинення помилок і непродуманих кроків;

– небажання вступати в конструктивний діалог з причини самовпевненості.

Конкуренція передбачає активні дії й самостійний шлях виходу з конфлікту. Найбільш ефективний цей спосіб буде за наступних умов:

– коли результат дуже важливий для вас;

– коли ви маєте достатній авторитет і владу;

– коли ви перебуваєте в критичній ситуації, що вимагає від вас швидкого, навіть миттєвого реагування;

– коли у вас немає іншого вибору і вам нічого втрачати;

– коли ви не можете дати зрозуміти групі людей, що перебуваєте у глухому куті, тоді як хтось повинен повести їх за собою.

Уникання (втеча, ігнорування). Дана форма поведінки обирається тоді, коли індивід не хоче відстоювати свої права, співпрацювати для вироблення рішення, утримується від висловлювання своєї позиції, ухиляється від суперечки. При такому стилі передбачається тенденція відходу від відповідальності за рішення. Така поведінка можлива, якщо результат конфлікту для індивіда не дуже важливий, або якщо ситуація занадто складна і вирішення конфлікту зажадає багато сил від його учасників, або у індивіда не вистачає влади для вирішення конфлікту на свою користь.

Типові дії людини при стратегії «уникання»:

– відмова від взаємодії з опонентом;

– відмова від застосування силових методів;

– ігнорування будь-якої інформації від опонента, відмова від збору фактів;

– заперечення важливості та серйозності конфлікту;

– навмисне уповільнення в процесі прийняття рішень;

– страх зробити хід у відповідь.

Уникання ефективне за умов:

– коли дана проблема не настільки важлива для вас;

– коли ви відчуваєте свою неправоту й правоту іншого, до того ж, якщо він володіє більшої владою;

– коли ви спілкуєтеся зі складним співрозмовником;

– коли ви намагаєтеся прийняти рішення, але не знаєте, що робити;

– коли у вас недостатньо інформації щодо проблеми;

– коли відчуваєте велику напруженість і потрібно її позбутися;

– коли вам потрібно виграти час.

Стиль пристосування (поступливості) – стиль пасивної поведінки в конфлікті, спрямований на збереження гармонії у взаєминах за допомогою поступливості, довіри, відрізняється принесенням в жертву власних інтересів заради інтересів іншого учасника. Подібну стратегію нерідко обирають люди із заниженою самооцінкою, невпевнені в собі та ті, які вважають, що їх позиція й думка не повинні братися до уваги.

Типові дії людини при стратегії «пристосування»:

– постійне погодження з вимогами опонента на його користь (аби догодити);

– активна демонстрація пасивної позиції;

– відсутність претензії на перемогу та опір;

– лестощі, потурання опонентові.

Пристосування ефективне в умовах:

– коли ви відчуваєте, що, на умовах незначної поступки, ви небагато втрачаєте;

– коли треба пом’якшити ситуацію;

– коли ви розумієте, що результат набагато важливіший для іншого, ніж для вас;

– коли правота не на вашій стороні.

Співробітництво (колаборація, співпраця) – це стиль, при якому людина бере активну участь у вирішенні конфлікту та відстоює свої інтереси, але намагаєтеся при цьому співпрацювати з іншою людиною. Це можливо за умови: своєчасної та точної діагностики проблеми, що породила конфліктну ситуацію, з'ясуванні, як зовнішніх проявів, так і прихованих причин конфлікту, готовності сторін діяти спільно заради досягнення спільної для всіх мети.

Співпраця означає, що індивід проявляє активність в пошуках рішення, яке задовольнить всіх учасників взаємодії, але не забуває при цьому і про свої інтереси. Передбачаються відкритий обмін думками, зацікавленість всіх учасників конфлікту у виробленні загального рішення. Це дозволяє вибудовувати тривалі й міцні відносини, засновані на довірі та взаєморозумінні.

Дана форма вимагає позитивної роботи та участі всіх сторін. Якщо у опонентів є час, а рішення проблеми має для всіх важливе значення, то при такому підході можливі всебічне обговорення питання, розбіжностей, що виникли, і вироблення загального рішення з дотриманням інтересів всіх учасників.

Типові дії людини при стратегії «співробітництво»:

– збір інформації про опонента, предмет конфлікту та сам конфлікт;

– підрахунок ресурсів всіх учасників взаємодії з метою розроблення альтернативної пропозиції;

– відкрите обговорення конфлікту;

– розгляд пропозицій опонента.

Цей стиль найбільш ефективний в умовах, коли:

– рішення проблеми дуже важливе для обох сторін;

– у вас тісні й тривалі взаємини;

– у вас є час попрацювати над проблемою.

Співробітництво – це ефективний стиль: кожна сторона отримує максимум користі при мінімальних втратах. Особливо він ефективний, коли сторони мають приховані потреби.

Компроміс (партнерство, порозуміння) – орієнтація на взаємні поступки або стан перемир'я означає прихильність учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних поступок, досягнення часткового задоволення своїх

інтересів.

Типові дії людини при стратегії «компроміс»:

– орієнтованість на рівність позицій;

– пропозиція своїх варіантів у відповідь на пропозицію варіанта опонента;

– іноді використання хитрості або лестощів з метою викликати у опонента доброзичливе ставлення;

– прагнення до пошуку взаємовигідного рішення.

Застосовувати компроміс вигідно в наступних ситуаціях:

– сторони мають однаково вагомі аргументи, при цьому володіють порівнянною владою;

– необхідне тимчасове рішення, а всі інші підходи виявилися малоефективними і невигідними;

– дозволяє зберегти взаємовідносини.

Управління конфліктами

Управління конфліктами – це процес цілеспрямованого впливу на персонал організації з метою усунення причин, що породили конфлікт, і приведення поведінки учасників конфлікту у відповідність зі сформованими нормами взаємовідносин; це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її і здійснити спрямовані дії по її вирішенню.

Для керівників завжди важливим є конструктивний аспект управління конфліктами. Тобто йдеться про те, що основна мета управління конфліктами полягатиме в тому, щоб попереджати деструктивні конфлікти та сприяти адекватному вирішенню конструктивних конфліктів.

Управління конфліктами передбачає цілеспрямований вплив:

– на усунення (мінімізацію) причин, які спричинили конфлікт;

– на корекцію поведінки учасників конфлікту;

– на підтримку контрольованого рівня конфліктності.

Управління конфліктами – процес досить складний та багатоаспектний, який включає наступні види діяльності:

– прогнозування конфліктів та оцінка їх функціональної спрямованості;

– попередження або стимулювання конфлікту;

– регулювання конфлікту;

– вирішення конфлікту.

Прогнозування конфлікту – діяльність, спрямована на виявлення причин певного конфлікту в потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування конфліктів є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. У колективі, наприклад, такими умовами та факторами можуть бути: стиль управління; рівень соціальної напруженості; соціально-психологічний клімат; лідерство та мікрогрупи тощо.

Попередження (профілактика) конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. У такому випадку на основі отриманої інформації про причини потенційно можливого небажаного конфлікту реалізується активна діяльність з нейтралізації дій всього комплексу чинників, що його визначають. Це так звана вимушена форма попередження конфлікту.

Основними напрямами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:

– постійна турбота про задоволення потреб та запитів співробітників;

– підбір та розстановка співробітників з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей;

– дотримання принципу соціальної справедливості щодо рішень, які стосуються інтересів колективу в цілому та особистості зокрема;

– виховання співробітників, формування у них культури спілкування тощо.

Стимулювання конфлікту – діяльність суб'єкта управління, спрямована на провокацію, виклик конфлікту. Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути найрізноманітнішими: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т.ін.; виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо. Але при стимулюванні того чи іншого конфлікту керівник повинен бути готовий до конструктивного управління ним.

Регулювання конфлікту – діяльність суб'єкта управління, спрямована на послаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в напрямі вирішення. Регулювання конфлікту – процес досить складний, він передбачає ряд етапів, які важливо і необхідно

враховувати в управлінській діяльності, зокрема:

– визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами;

– легітимація конфлікту (досягнення згоди між конфліктуючими сторонами щодо визнання та дотримання встановлених норм та правил конфліктної взаємодії);

– інституціоналізація конфлікту (створення відповідних органів, робочих груп з врегулювання конфліктного взаємодії).

Вирішення конфлікту – це заключний етап управління конфліктами, пов'язаний із завершенням конфлікту.

Вирішення конфлікту може бути повним і неповним (частковим). Повне вирішення конфлікту досягається за умови усунення причин, предмета конфлікту та конфліктних ситуацій. Неповне (часткове) вирішення конфлікту відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. В такому випадку неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення.

Формами вирішення конфлікту можуть бути: знищення або повне підпорядкування однієї із сторін (поступка); узгодження інтересів та позицій конфліктуючих сторін на новій основі (компроміс, консенсус); взаємне примирення конфліктуючих сторін (уникнення, втеча); переорієнтація боротьби в русло співробітництва щодо спільного подолання протиріч (співробітництво).

До способів вирішення конфліктів відносять:

– адміністративний (наприклад, звільнення, переведення на іншу роботу, рішення суду тощо);

– педагогічний (наприклад, бесіда, переконання, прохання, роз'яснення тощо).

Поняття та види стресу. Управління стресами

Важливою складовою будь-якого конфлікту є стрес. Стрес – термін, який використовується для характеристики різноманітних станів людини, що виникають у відповідь на надзвичайні або екстремальні впливи факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто стресорів (при цьому людина говорить про стрес, коли, наприклад, жаліється на вимогливого керівника, або на сварку із сусідами, для когось це певні фізіологічні реакції організму: головний біль, печія, тиск у грудях, для когось – очікування першого побачення тощо).

Уже в кінці минулого століття стрес було визнано глобальною проблемою виживання людства. Його назвали «тихим вбивцею», який може призвести до захворювань серця, високого кров'яного тиску, болю у грудях і аритмії. Тож питання профілактики та боротьби зі стресом стали розглядатися на міжнародному рівні.

Негативний вплив стресу, пов'язаного з трудовою діяльністю на організм людини, призвів до того, що в Міжнародній класифікації хвороб професійний стрес було виділено в окрему рубрику. Тож, без сумніву, проблема стресу на робочому місці, у зв'язку з його впливом на стан здоров'я, а також працездатність, продуктивність і якість праці, є надзвичайно актуальною. При цьому, вона знаходиться на сфері перетину багатьох дисциплін – фізіології, психології, медицини, соціології і навіть політики. Це обумовлено, з одного боку, фізіологічними і психологічними механізмами стрес-реакцій, а з іншого – соціальним характером наслідків стресу.

Дослідження проблем стресу триває вже досить довго. Для позначення психічних станів людини у важких умовах вчені використовують різні поняття, зокрема: психічна напруга, емоційні переживання, емоційне збудження, нервово-психічна напруга, тривога, стрес тощо. Але найбільш розповсюдженим залишається поняття «стрес». Його застосовують для позначення широкого кола не тільки психічних, але й фізіологічних станів людини.

Термін «стрес» походить від англійського слова «stress», що в перекладі означає «тиск, напруга, стан підвищеної напруги». Історія вивчення стресу пов'язана з ім'ям Ганса Сельє (канадський дослідник). Г. Сельє (1936 р.) виявив неспецифічну (тобто не пов'язану з конкретною причиною), універсальну, або загальну, реакцію організму на зовнішні впливи (зокрема й патологічні), що потребують змін. Її він і назвав спочатку «загальним адаптаційним синдромом», а потім перейменував на «стрес».

Стрес – це сукупність неспецифічних адаптаційних реакцій організму на вплив різних несприятливих чинників – стресорів (фізичних або психологічних), які порушують його стабільну роботу, а також відповідний стан нервової системи організму (або організму в цілому).

Досить влучним є визначення поняття стресу, запропоноване І. В. Ващенко, О. Г. Антоновою: «стрес – це нормальна психологічна

реакція людини на незвичайну ситуацію, яка виконує функцію самозбереження й дозволяє сконцентрувати всю увагу на реальній небезпеці, мобілізуватися й підготуватися до дії щодо її запобігання».

По суті, стрес – захисна реакція організму (в т.ч. нервової, гормональної та ін. систем) у відповідь на дуже сильну дію (подразник) зовні, яка перевищує норму. Він пов'язаний з викидом великої кількості адреналіну, який необхідний для адаптації організму до стресової ситуації. Але коли таких ситуацій надто багато, організм «дає збій», слабшає, втрачає фізичне і психічне здоров'я: від порушення імунітету до сильних неврозів.

Варто пам'ятати, що стрес – це звичайний процес в нашому повсякденному житті. Практично кожен день людина відчуває легкий стрес, який є реакцією на зміни у зовнішньому середовищі, він дозволяє мобілізувати сили на подолання цих змін, і, долаючи їх, робити людину сильнішою, розумнішою та професійнішою. Вважається, при виникненні стресових ситуацій людина може проявити свої приховані здібності і таланти, які виникають несподівано.

Відзначимо, що виникнення стресів різного характеру досить згубно впливає на організм, виснажуючи його ресурси протягом тривалого часу і призводячи його до руйнування. Це явище має найбільш яскраве відображення в трудовому середовищі, де існує безліч обставин для виникнення реакцій на небезпечні для людського існування чинники.

У 1972 р. Всесвітня організація охорони здоров'я прийняла таке визначення стресу: це неспецифічна (тобто одна і та сама на різні подразники) реакція організму на будь-яку висунуту до нього вимогу. Стресори (стрес-фактор, стрес-ситуація) – різноманітні екстремальні впливи, що викликають небажані функціональні стани – стреси. Тобто стресор – це фактор, який викликає стан стресу.

Розрізняють два основних види стресорів: фізіологічні та психологічні. До перших з них відносяться: надмірне фізичне навантаження, висока або низька температура, больові відчуття і т.ін. Другий вид включає в себе інформаційні та емоційні стресори. Інформаційний стресор – це інформаційний дефіцит або перевантаження (наприклад, коли людина не виконує завдання, не встигає приймати правильні рішення), монотонність діяльності,

негативні емоції та ін. Емоційний стресор проявляється у ситуаціях загрози, небезпеки, гніву, образи тощо. В загальному сенсі стрес можна визначити як ситуацію, коли вимоги, що пред'являються до трудової діяльності, перевищують здатності персоналу.

Зазначимо, що походження стресових факторів (стресорів) різноманітне: фізичні, хімічні, теплові, соціальні, психічні чинники, напруга, втома, біль, приниження, втрата крові, довготривала фізична або розумова робота, безсоння, раптовий успіх, проте, незалежно від того позитивні чи негативні чинники, – відповідь організму буде однаковою.

Американський вчений Вейтц описав вісім стресогенних ситуацій:

1) необхідність прискорення переробки інформації;

2) шкідливе (конфліктне) оточення;

3) усвідомлена загроза;

4) порушення фізіологічних функцій, в тому числі хвороба людини, хронічне безсоння;

5) соціальна ізоляція;

6) ув'язнення, позбавлення волі;

7) остракізм (вигнання та переслідування);

8) груповий тиск.

До них можна додати безсилля, неможливість змінити ситуацію, відсутність контролю за подіями, необхідність приймати особливо відповідальні рішення, необхідність зміни стратегії поведінки.

Виділяють позитивну (еустрес) і негативну (дистрес) форми стресу.

Г. Сельє в своїй праці «Стресс без дистресса» ввів термін «еустрес» для позначення «хорошого стресу». Він акцентував увагу на тому, що приємні події також можуть викликати у людини стресоподібні фізіологічні реакції (наприклад, психоемоційний стан відразу ж після звістки про великий виграш у лотерею; перше побачення; перший поцілунок з коханою людиною).

Поняття еустреса має два значення – стрес, викликаний позитивними емоціями та несильний стрес, який мобілізує організм. Перебуваючи в такому стані, людина відчуває втрату рівноваги. При цьому вона має певні ресурси для того, щоб вирішити поставлені перед нею завдання.

Як правило, стан еустресу є короткочасним. Він проявляється проблемами в спілкуванні (збивається мова, людина не може чітко сформулювати і висловити свої думки), тимчасовими провалами в пам'яті, соматичними реакціями (короткочасним потемнінням в очах, припливом крові до шкіри, прискореним серцебиттям та ін.). Водночас, психічні функції особистості (пам'ять, мислення, уява) та фізіологічні функції організму протікають набагато краще. У стані еустресу людина відчуває підйом внутрішніх сил.

Щодо «поганого стресу», то Г. Сельє запропонував застосовувати для його позначення старе, яке йде коренями в XIII століття, англійське слово «дистрес», що означає біль або страждання, які вражають тіло чи душу; стан небезпеки або розпачливої нужди.

Дистрес є негативним типом стресу, з яким організм не в силах впоратися. Він підриває здоров'я людини і може призвести до важких захворювань. Від стресу страждає імунна система. У стресовому стані люди частіше опиняються жертвами інфекції, оскільки вироблення імунних клітин помітно падає в період фізичного або психічного стресу.

Дистрес – це руйнівний процес, який характеризується погіршенням перебігу психофізіологічних функцій.

Отже, у сучасній науковій літературі термін «стрес» використовується в трьох значеннях:

По-перше, поняття стрес може визначатися як будь-які зовнішні стимули чи події, які викликають у людини напругу або збудження. У теперішній час в цьому значенні частіше вживаються терміни «стресор», «стрес-фактор».

По-друге, стрес може відноситися до суб'єктивної реакції і в цьому значенні він відображає внутрішній психічний стан напруги і збудження; цей стан інтерпретується як емоції, оборонні реакції і процеси подолання (coping processes), що відбуваються в самій людині. Такі процеси можуть сприяти розвитку і вдосконаленню функціональних систем, а також викликати психічну напругу.

По-третє, стрес може бути фізичною реакцією організму на вимогу або шкідливий вплив. Саме в цьому сенсі і В. Кеннон, і Г. Сельє вживали цей термін. Функцією цих фізичних (фізіологічних) реакцій, ймовірно, є підтримка поведінкових дій і психічних процесів з подолання цього стану.

Залежно від виду стресора і характеру його впливу виділяються фізіологічний стрес і психологічний стрес.

Фізіологічний стрес – це безпосередня реакція організму на вплив певного стимулу, як правило, фізико-хімічної природи. В цьому випадку стани виражені змінами у функціонуванні фізіологічних систем і відчуттями дискомфорту фізіологічного характеру (головні болі; дратівливість; неуважність і втома, слабкість імунної системи і т.ін.).

Дискомфорт зачіпає різні психічні функції і сторони особистості. У зв'язку з тим, що існують індивідуальні особливості особистості (темпераментні, характерологічні, здатності до подолання і т.ін.), то переживання дискомфорту може залежати не тільки від зовнішніх подразників, але і від особистісних характеристик людини, що переживає стресовий стан: мотивів поведінки, вольових якостей, системи саморегуляції, інших особливостей.

Як правило, фізіологічний дискомфорт виникає при невідповідності умов життєдіяльності характеру діяльності або фізіологічним потребам (наприклад, при наявності шуму, холоду або спеки, при поганій організації робочого місця, при невідповідності темпу діяльності тощо).

Психологічний стрес характеризується включенням складної ієрархії психічних процесів. Найбільш типовими проявами такого стресу є зміни в протіканні різних психічних процесів, в емоційних реакціях, зміни мотиваційної структури діяльності, порушення рухової та мовної поведінки.

Психологічний стрес як особлива сукупність психічних станів є своєрідною формою реакції на надзвичайний подразник, сила якої залежить від специфіки відображення людиною екстремального фактора або ситуації.

У сучасній психології психологічний стрес поділяють на два види – інформаційний та емоційний. Інформаційний стрес виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень, коли суб'єкт не справляється із завданням, не встигає прийняти вірне рішення. Емоційний стрес виявляється в ситуаціях загрози, небезпеки. Терміном «емоційний стрес» позначають різні стани організму, які характеризуються як психоемоційне напруження, в деяких випадках призводять до патологічних змін особистості, її дезадаптації.

У науковій літературі з даного напряму дослідження виділяють також наступні види стресів: соціальний, фінансовий, екологічний, громадський, посттравматичний.

Залежно від тривалості та інтенсивності стрес-фактора виділяють наступні види стресу: короткочасний, гострий та хронічний.

В науковій літературі досить широко розглядається такий вид стресу як професійний. Професійний стрес суттєво впливає на трудову діяльність, на продуктивність діяльності, а також на стан здоров'я працівника та його особисте життя.

Професійний стрес – це напружений стан працівника, що виникає у нього при впливі емоційно-негативних та екстремальних факторів, пов'язаних з виконуваною професійною діяльністю. До професійного стресу частіше призводять такі фактори, як нечітке обмеження повноважень та посадових обов'язків працівника, жорсткий ліміт робочого часу, деструктивна конфліктна поведінка колег, невисокий рівень оплати праці, поганий морально-психологічний клімат в колективі і т. ін.

Зайчикова Т. В. , Винославська О. В. , Малигіна М. П. , Самолюк Н. М. усі чинники, які викликають професійний стрес, поділяють на три групи:

1) зовнішні щодо організації: зміни в суспільстві, економічні і фінансові умови, зміни в особистому житті (сімейні проблеми, старіння, смерть близького родича, народження дитини тощо);

2) групові: відсутність колективної згуртованості та наявність внутрішньоособистісних, міжособистісних та внутрішньогрупових конфліктів;

3) внутрішньоорганізаційні: фізичні (погані побутові умови, температура повітря, погане освітлення, надмірний шум, больові стимули тощо) та психосоціальні, які обумовлені комбінацією трудових, організаційних і соціальних особливостей робочого місця (характер виконуваної роботи; ставлення працівника до своєї роботи; перевантаження або надмірно мала завантаженість роботою; конфлікт ролей та ін.).

Практично всі аспекти трудової діяльності можуть стати причиною стресу, якщо вони оцінюються працівником як такі, що переважають його можливості справитися з ними.

До професійних стрес-факторів належать:

Робочі – виникають з причин, пов'язаних з умовами праці, організацією робочого місця (мікроклімат робочого приміщення, незручний графік роботи, понаднормові, одноманітна робота, недостатня завантаженість працівника, безпека праці, організація індивідуального робочого місця і т. ін.).

Виробничі – пов'язані з професією, видом діяльності (рівень компетентності працівника, розуміння цілей діяльності, статус співробітника в організації, психологічний клімат в колективі, професійний досвід, рівень знань, можливість професійної самореалізації тощо).

Організаційні – виникають внаслідок негативного впливу на працівника особливостей організації (організаційні зміни, стиль управління, кадрова політика, спеціалізація і розподіл праці, неефективна організаційна структура та комунікації).

Рівень стресу залежить також від місця працівника в організаційній ієрархії. Робота керівника вважається більш стресовою, ніж робота співробітників нижчого рівня.

Багато дослідників (Л.В. Щетініна, С.Г. Рудакова, О.О. Іванець, Л.В. Куликов, О.А. Михайлова, Н.М. Самолюк) виділяють й інші види стресу у трудовій діяльності, зокрема:

– робочий стрес (job stress, work stress) – викликаний причинами, що безпосередньо пов'язані з роботою (умови праці, робоче місце);

– професійний стрес (occupational stress) – зумовлений причинами, які пов'язані з професією, родом або видом діяльності;

– організаційний стрес (organizational stress) – викликаний негативним впливом на працівника особливостей організації, в якій він працює.

Організаційний стрес – психічна напруга, пов'язана з подоланням недосконалості організаційних умов праці, з високими навантаженнями при виконанні професійних обов'язків на робочому місці в конкретній організаційній структурі, а також з пошуком нових неординарних рішень при форс-мажорних обставинах. У більшості випадків причиною стресу є організаційні чинники:

– високе робоче навантаження, брак часу для виконання функціональних обов'язків;

– відсутність або недостатня підтримка з боку колег і керівництва;

– неможливість контролювати робочу ситуацію, впливати на прийняття важливих рішень;

– неоднозначні вимоги до роботи;

– нераціональна організація праці та робочого місця;

– постійна необхідність зовні виявляти емоції, які не відповідають реальним.

До суб'єктивних причин та проявів організаційного стресу належать наступні страхи працівників:

– страх не впоратися з роботою;

– страх припуститися помилки;

– страх втратити роботу.

До причин організаційного стресу можна віднести наступні:

– порушення почуття комфорту та безпеки праці;

– дефіцит часу для завершення запланованих завдань;

– важкі й раніше незнайомі виробничі завдання;

– надзвичайні події, стихійні лиха, нещасні випадки;

– конфлікти з керівниками, підлеглими, втрата керівником свого авторитету та керуючого впливу на колектив;

– тривала робота без відпочинку, перевтома;

– несправедливе покарання, незаслужений осуд або упереджена критика, позбавлення винагороди.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, до негативних наслідків організаційних та професійних стресів відносяться:

– хвороби і фізіологічні наслідки;

– зниження стабільності персоналу (плинність кадрів, збільшення числа нещасних випадків на виробництві);

– зниження продуктивності (кількості і якості праці);

– зниження трудової мотивації, залучення в роботу, лояльності та привабливості роботи в організації;

– психологічні наслідки (порушення вольового контролю, збільшення конфліктності в колективі, переживання депресії, перевтома, переживання самотності та незадоволеності життям, різні комплексні переживання, що називаються стрес-синдромами).

Наслідком тривалого організаційного стресу може бути «професійне вигорання» як сукупність негативних переживань, пов'язаних з роботою, колективом і всією організацією в цілому.

Фази (стадії) розвитку стресу. Синдром вигорання

У своєму розвитку стрес проходить три основні фази (Г. Сельє).

1. Фаза (стадія) тривоги. Настає усвідомлення того, що звичні умови сильно змінилися. Організм мобілізується для зустрічі із загрозою (хоча це й не обов'язково почуття небезпеки. Наприклад, несподівана поява довгоочікуваного гостя неминуче викличе шквал емоцій та підштовхне до активних дій.). Відбуваються біологічні реакції, які обумовлюють боротьбу або втечу. Виникають гострі стресові реакції, діапазон яких буде дуже широким – від неймовірної активності до повного ступору. З погляду фізіології це певні зрушення: згущення крові, підвищення тиску, збільшення печінки тощо. Опір організму спочатку знижується («фаза шоку»), а потім включаються захисні механізми («фаза протишоку»).

В цей час живий організм підключає всі наявні резерви, інтенсивно працюють всі системи, в кров викидається величезна кількість гормонів для стабілізації стану.

2. Фаза опору (резистентності, стійкості, адаптації). Організм намагається опиратися загрозі або справлятися з нею, якщо загроза продовжує діяти і її не можна уникнути. Фізіологічні реакції перевищують норму, і це робить тіло вразливішим для інших стресорів (наприклад, коли людина захворіє, то гостріше реагує на неприємності).

Протягом цього етапу приймаються дії, спрямовані на пристосування до нових умов. Залежно від ефективності адаптації поведінка може бути реорганізована та дезорганізована. У першому випадку прийнято говорити про еустрес, коли мобілізація всіх ресурсів дозволить повністю адаптуватися до нових умов та увійти в зону комфорту. У разі якщо пристосуватися не вдалося, виникає дистрес, проявами якого стають паніка, відчай, погіршення фізичного самопочуття, зниження емоційного фону. Цілеспрямована активність руйнується, адаптаційний механізм не спрацьовує. Упродовж всієї резистентної стадії організм працює на межах своїх можливостей. Процес адаптації вимагає максимальної напруги фізичної та емоційної сфер. Врешті-решт тіло адаптується до стресу і повертається до нормального стану. За рахунок напруги систем, що функціонують, досягається пристосування організму до нових умов.

3. Фаза виснаження настає, якщо дія стресу продовжується, а людина неспроможна адаптуватися, це може виснажити ресурси тіла. Перебіг цієї фази залежить від результатів попереднього етапу. При сприятливій адаптації може виникати відчуття втоми, сонливості, спустошеності. Якщо пристосуватися до стресу не вдалося, настає емоційний колапс, заперечення, відчуття безвиході, туги, розвивається депресія. З безуспішним досвідом адаптації пов'язані і різноманітні соматичні захворювання. Якщо стрес був потужним, а нездатність ефективно пристосуватися привела до фатальних наслідків, на стадії виснаження високий ризик розвитку особистісних деформацій і розладів психіки.

Фаза виснаження характеризується вразливістю до втоми. Фізичні проблеми призводять до хвороб і навіть до загибелі організму. Ті самі реакції, які дозволяють опиратися короткочасним стресорам, – підсилення енергії напруження м'язів, недопускання ознак болю, припинення травлення, підвищення тиску крові – за тривалої дії шкідливі. Виявляється неспроможність захисних механізмів і наростає порушення погодженості життєвих функцій.

У 1952 році в публікації «Лікар загальної практики і синдром загальної адаптації» Бернард Голдстоун піддав критиці і запропонував розвиток теорії Г. Сельє, описавши три стадії розвитку синдрому загальної адаптації, сьогодні більш відомого, як стрес.

Перша стадія – стадія шоку, або «тривожної реакції». На цій стадії організм активно чинить опір тиску, що проявляється в масі різноманітних клінічних симптомів (як соматичних, так і психічних).

На цій стадії працівник відчуває поступово наростаючу нервову напругу. Виявляється тривожний стан. Виникають страхи, пов'язані з роботою: наприклад, що її буде багато і він не впорається, або що начальник буде незадоволений. Зазнаючи труднощів при вирішення поточних завдань, співробітник може почати сумніватися у власному професіоналізмі.

На цій стадії інтерес до роботи знижується навіть у найбільш активних членів команди. На зміну приходять апатія, почуття безпорадності та внутрішнє спустошення. Людина може помічати якусь подобу поліпшення стану ближче до п'ятниці, але з початком нового робочого тижня знову скочуватися в тривожно-апатичні симптоми.

Друга стадія – стадія опору або протидії. Резистентна стадія відрізняється почуттям «опору» роботі, небажанням що-небудь робити та спробою ухилитися від прямих обов'язків, так чи інакше переклавши їх на інших співробітників.

На цій стадії погіршується якість життя людини. Раніше миролюбний колега може перетворитися в «токсичного» співробітника, що особливо помітно на керівних посадах.

З'являються проблеми з колективом. Гостро переживається почуття несправедливості. Насилу стримуване роздратування починає виливатися на колег та клієнтів. Це може виражатися в неконтрольованих спалахах гніву, порушенні субординації і професійної етики, небажанні дотримуватися норм і внутрішніх правил, прийнятих в компанії.

Підвищується ймовірність емоційного зриву. Пунктуальний працівник раптом починає регулярно спізнюватися на роботу, затримується на обіді і намагається раніше «втекти» додому. Виявляється халатне ставлення до справи. Колишній трудоголік може довго дивитися в порожній монітор, не в силах змусити себе приступити до роботи. Працівник починає всерйоз замислюватися про звільнення.

Третя стадія – стадія виснаження, проявляється при постійному впливі стресора і в кінцевому підсумку призводить до повного просідання біологічних механізмів адаптації, серйозної шкоди здоров'ю, втрати продуктивності.

На стадії виснаження у працівника загострюються наявні хронічні захворювання, нерідко виникає стійке безсоння, втома набуває перманентну форму. Ця стадія характеризується крайнім ступенем нервового виснаження. Апатія з роботи переноситься на всі сфери життя. Падає імунітет: працівник починає часто хворіти, випадаючи з робочого процесу.

Синдром вигорання. Професійне або емоційне вигорання – це феномен, викликаний тривалим стресом, який може впливати на розвиток захворювань.

Сучасний світ безперервно створює умови для вигорання. Людина проводить перед екраном по 8-10 годин на день, практично припинила особисте «живе» спілкування, постійно і безперервно користується соціальними мережами та месенджерами, потік

інформації, що надходить, постійно зростає, часто це тривожна інформація, яка вимагає безпосередньої участі в процесі та прийняття рішень в умовах невизначеності. В таких обставинах вигорання неминуче.

В основі розвитку лежать нейрофізіологічні зміни – мозок в якийсь момент перестає переробляти стреси та інформацію належним чином, адаптація до постійно діючих факторів поступово знижується, розвиваються симптоми професійного вигорання. Які соматичні захворювання будуть супутниками професійного вигорання залежить від індивідуальних особливостей, схильностей, професійних шкідливих і багатьох інших факторів.

Термін «вигорання» або «burnout» був введений американським психіатром Гербертом Фрейденбергером в 1974 році. Цей термін він використовував для характеристики психологічного стану здорових людей, що знаходяться в інтенсивному і тісному спілкуванні з клієнтами (пацієнтами) в емоційно навантаженій атмосфері при наданні професійної допомоги.

Синдром вигорання – це стан фізичного, емоційного, психічного або мотиваційного виснаження, що розвивається як результат хронічного стресу та характеризується порушенням продуктивності, втомою, безсонням, підвищеною схильністю до соматичних захворювань, розвитком негативної самооцінки, негативного ставлення до роботи, втрати розуміння і співчуття по відношенню до клієнтів.

Професійне вигорання – це виснаження емоційних, розумових і енергетичних ресурсів людини, яке розвивається на тлі сильного хронічного стресу в роботі. Виявляється повною втратою інтересу до професійної діяльності і відчуттям безглуздості подальшого розвитку, відсутністю сил і бажання займатися діяльністю, яка нещодавно була по-справжньому цікавою.

Найбільша небезпека професійного вигорання в тому, що розвивається цей синдром поступово, неквапливо, день за днем. Якщо ігнорувати його перші ознаки, то почуття задоволення від добре виконаної роботи ставати все меншим, а бажання покинути раніше улюблену діяльність буде стрімко збільшуватися.

Чим довше людина накопичує внутрішнє напруження, тим яскравіше проявляється вигорання. Самостійно справитися з

синдромом, що проявився в повну силу, людині практично нереально. І замість гордості за успішну професійну кар'єру, з'являється відчуття спустошеності і втраченого часу. Тому пряма відповідальність кожного фахівця – відстежувати у себе подібні симптоми і вживати необхідних заходів на ранніх стадіях.

Компоненти синдрому професійного вигорання: емоційне виснаження; цинізм (деперсоналізація); знецінення власних професійних досягнень (редукція професійних досягнень).

Емоційне виснаження представляє собою відчуття емоційної перенапруги, спустошеності, втоми та вичерпності емоційних ресурсів, що викликані власне роботою (виникає відчуття «притупленості» емоцій, в особливо важких проявах можливі емоційні зриви).

Цинізм, по суті, це психологічна захисна реакція, яка передбачає негативне, байдуже, бездушне, негуманне, цинічне ставлення до роботи, клієнтів, колег, організації, своєї праці.

Знецінення власних професійних досягнень – у працівника виникає почуття власної некомпетентності у своїй професійній сфері, усвідомлення неуспішності, знецінення результатів своєї праці, негативне самосприйняття своїх професійних якостей та незадоволеність собою.

Основні симптоми професійного вигорання.

Перша група – психофізичні симптоми:

– відчуття постійної втоми не лише вечорами, але й вранці, одразу після сну;

– відчуття емоційного і фізичного виснаження;

– апатія – відсутність реакції цікавості на чинник новизни або реакції страху на небезпечну ситуацію;

– загальна астенізація (слабкість, зниження активності та енергії, погіршення біохімії крові і гормональних показників);

– часті безпричинні головні болі; постійні розлади шлунково-кишкового тракту;

– різка втрата або різке збільшення ваги;

– повне або часткове безсоння;

– постійна загальмованість, сонливість і бажання спати протягом всього дня;

– задишка або порушення дихання при фізичному або

емоційному навантаженнях;

– зниження сенсорної чутливості (погіршення зору, слуху, нюху, дотику тощо).

Друга група – соціально-психологічні симптоми:

– байдужість, нудьга, пасивність і депресія;

– підвищена дратівливість на незначні події;

– часті нервові зриви (спалахи невмотивованого гніву або відмова від спілкування, замкненість у собі);

– постійне переживання негативних емоцій, для яких немає причин;

– відчуття неусвідомленого неспокою і підвищеної тривожності;

– відчуття гіпервідповідальності і постійне почуття страху;

– загальна негативна установка на життєві і професійні перспективи.

Третя група – поведінкові симптоми:

– відчуття, що робота стає дедалі важчою і що виконувати її дедалі важче;

– співробітник помітно змінює свій робочий режим (збільшує або скорочує час роботи);

– постійно й без необхідності бере роботу додому, але і вдома її не робить;

– керівникові важко ухвалювати рішення;

– відчуття даремності, зневіра, що справи поліпшаться, зниження ентузіазму у ставленні до роботи, байдужість до її результатів;

– невиконання важливих, пріоритетних завдань і «зациклення» на дрібних деталях;

– дистанційність від співробітників і клієнтів, підвищення неадекватної критичності;

– зловживання алкоголем, різке зростання викурених за день цигарок, вживання наркотичних засобів.

Основні напрями профілактики професійного вигорання працівника:

– робота в команді;

– ефективний розподіл робочого часу та навантаження;

– розподіл пріоритетів між завданнями;

– організація робочого місця та місця для відпочинку;

– розробка системи оцінки ефективності роботи;

– підтримка колективного духу працівників;

– забезпечення та підтримка психологічного комфорту в колективі.

Для оцінювання психологічного стану працівників та загального клімату у колективі широко використовуються соціологічні та психологічні тести, які передбачають опитування (або самостійне проходження тесту) працівника за широким колом питань, пов'язаних з його емоційним станом, відчуттям напруженості, реагуванням на конфлікти, способом вирішення проблемних питань тощо (Доадатки 1-3).

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність стресу.
2. Які види стресу ви знаєте?
3. Назвіть ознаки та причини стресів.
4. Визначте ключові стадії розвитку стресів.
5. Як співвідносяться професійно-емоційне вигорання та стресостійкість?
6. Проаналізуйте теорії та моделі стресу.
7. Які є форми прояву стресу?
8. Назвіть суб'єктивні причини виникнення стресу.
9. Охарактеризуйте об'єктивні причини виникнення стресу.
10. Надайте характеристику захворюванням, викликаним стресом.
11. Які є способи і методи боротьби зі стресами?
12. Що таке конфлікт?
13. Надайте характеристику структурних компонентів конфлікту.
14. Які є види конфліктів?
15. Назвіть фази (стадії) розвитку конфлікту.
16. Які є стилі поведінки в конфліктних ситуаціях?
17. Охарактеризуйте причини конструктивних конфліктів.
18. Охарактеризуйте причини деструктивних конфліктів.
19. Назвіть позитивні функції конфліктів.
20. Які є негативні функції конфліктів?
21. Охарактеризуйте поведінку людей у конфлікті.

Тема 4.5. Відповідальність та етика в менеджменті

Відповідальність в менеджменті: суть та значення

Діяльність у сфері бізнесу пов'язана не лише з досягненням економічного результату, який вимірюється передусім обсягами виготовленої продукції (послуг) та рівнем прибутку підприємства. Важливе значення має й етика ділового співробітництва, виявом якої є дотримання правил і норм партнерства, конкурентної боротьби, турбота про ділову репутацію фірми та людей, причетних до неї. Не менш значущими для підприємців, менеджерів є відповідальність перед суспільством, соціальна етика. Адже кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави і тому повинна усвідомлювати свій обов'язок, нести відповідальність перед суспільством, спрямовуючи частину своїх доходів та зусиль на його благо та вдосконалення.

Прийняття на себе відповідальності має для організації винятково добровільний характер і пов'язано з бажанням організації зробити свій внесок у розвиток суспільства, до якого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні закони, ні етика. Як правило, маються на увазі різні дії філантропічного характеру, яких ніхто не вимагає і які не приносять організації відчутної вигоди.

Для визначення поняття «відповідальність в менеджменті» розглянемо суть поняття «відповідальність».

У великому тлумачному словнику сучасної мови відповідальність трактується як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за певну ділянку роботи, справу, за чиїсь дії, вчинки, слова. В економічному словнику під відповідальністю розуміють обов'язок приймати певні рішення та вирішувати відповідні проблеми.

З точки зору права, відповідальність являє собою відносини, що забезпечують інтереси і свободу взаємопов'язаних сторін, гарантовані суспільством і державою. Вона формується на основі послідовної взаємодії трьох складових частин: усвідомлення обов'язку, необхідності якісного виконання всього комплексу покладених на людину обов'язків; оцінки своєї дії і поведінки, їх соціальних наслідків, свідомого очікування заходів, стягнень за ухилення від встановлених норм і правил; накладення санкцій.

В широкому розумінні відповідальність – це:

– готовність у своїх рішеннях чи діях враховувати інтереси тих осіб, кого стосується рішення;

– готовність відповідати за дії;

– готовність відповідати за дії виконавців завдання, якщо контроль і аналіз встановив їх особисту провину.

Відповідальність також можна визначити як організаційне положення, що забезпечує дисциплінованість і максимально ефективне ставлення людини до його обов'язків. Саме тому відповідальність є засобом управління, одним з важелів впливу на діяльність людини та колективу в цілому. Встановлюючи певні заходи і види відповідальності, її контролювання, менеджер впливає на діяльність людини і колективу, обмежуючи їх спільними інтересами, цінностями і необхідністю врахування існуючих умов (рис. 4.20).

Відповідальність пронизує всі щаблі в ієрархії системи управління. Вона характеризує діяльність кожного члена колективу, в тому числі і діяльність самого менеджера. В організаційному відношенні відповідальність пов'язана з функціями і повноваженнями, об'ємні характеристики яких значною мірою визначають реалізацію відповідальності.

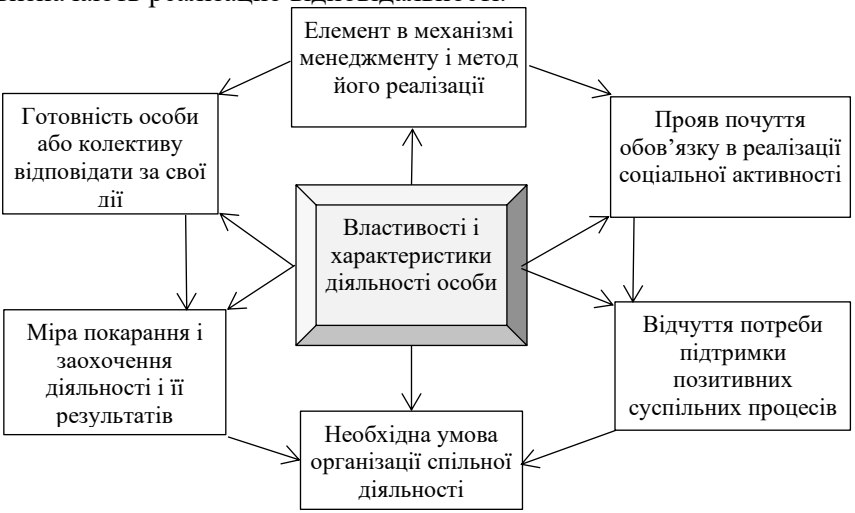


Рис. 4.20. Зміст поняття «відповідальність»

Відповідальність супроводжує кожне управлінське рішення і певним чином характеризує його якість, статус і роль в процесах менеджменту. Відповідальність – фундамент ділової дисципліни та елемент культури організації.

Відповідальність має наступні характеристики.

По-перше, це, звичайно, видова належність відповідальності. При цьому слід мати на увазі, що вона проявляється в поєднанні різних видів відповідальності. Мистецтво реалізації відповідальності в процесах менеджменту і складається в побудові цього поєднання.

По-друге, міра відповідальності. Вона відображає ступінь засудження, заохочення, силу покарання або схвалення результатів роботи. Тут необхідно мати на увазі, що відповідальність в менеджменті виступає не тільки як фактор стримування або обмеження, але і як фактор мотивації. Дієвість цих факторів визначається і видом, і мірою відповідальності.

По-третє, відповідальність має таку характеристику, як адресність. Кому вона призначена, хто і як повинен її оцінювати.

По-четверте, будь-яка відповідальність має певну організаційну форму реалізації, яка закріплюється в положеннях, інструкціях, договорах, контрактах і т.д.

По-п’яте, відповідальність може мати умовний характер. Це означає, що вона може діяти за певних умов, встановлених заздалегідь.

По-шосте, відповідальність характеризує також джерело її реалізації. Для внутрішньої діяльності організації − це рівень системи менеджменту, відповідно до розподілу повноважень. Для зовнішніх відносин − організації, зазначені в контракті або договорі, а також державні органи регулювання.

По-сьоме, відповідальність має часові характеристики. Завжди існує час її настання і реалізації. Більш того, відповідальність може змінюватися в часі - слабшати чи посилюватися. Це може відбуватися при зміні ситуацій, умов, потреб, організаційних положень.

Від системи відповідальності не можуть не залежати шляхи досягнення мети і тенденції руху до неї, адже відповідальність характеризує ступінь організованості діяльності, мінімальні відхилення, а отже, і темпи розвитку. З цих факторів складається ефективність менеджменту, в них вона знаходить своє реальне

відображення.

Про рівень відповідальності особистості можна робити висновок на основі її ставлення до своїх обов'язків. Обов'язок є важливим чинником впливу на діяльність менеджера. Обов'язковість менеджера (як почуття відповідальності) є необхідним чинником професійної майстерності. Її наявність сприяє відповідальному ставленню його до справи (зваженому плануванню, збору інформації, прийняттю рішень та ін.).

Відповідальність за результативність та наслідки дорученої справи є однією з найважливіших характеристик керівника. Професійна відповідальність менеджера прямопропорційно залежить від його особистісної морально-етичної відповідальності як виміру усвідомлення ним своїх професійних обов'язків, добровільного виконання та прийняття покарання за невиконання.

Види відповідальності в менеджменті

Існує безліч різних видів відповідальності. Кожен з них проявляється реально в практиці менеджменту і має свою особливість, яка визначає можливості, умови, межі та ефективність практичного використання.

Види відповідальності за різними ознаками відображено на рис. 4.21.

За суб'єктами виділяють глобальну, державну, суспільства, соціальної групи, колективну і особисту відповідальності. За соціально-психологічним факторам впливу на діяльність людини відповідальність може бути моральною і матеріальною. Матеріальна відповідальність ґрунтується на матеріальних інтересах людини або економічних інтересах колективу. Вона передбачає матеріальну шкоду у випадках невиконання зобов'язань, неотримання необхідного результату діяльності, ухилення від реалізації своїх функцій. У моральній відповідальності проявляється соціальна сутність людини і розуміння нею особливостей соціального середовища, в якому вона існує та працює, і її залежність від цього середовища.

Часто в практиці спостерігається відповідальність явна і прихована. Явна відображає досить чітку невідповідність існуючим вимогам та критеріям оцінки. Явна відповідальність має чіткі критерії

Рис. 4.21. Види відповідальності в менеджменті

її виявлення і реалізації. Прихована відповідальність важко доказова, невидима, розпливчаста за своєю критеріальною оцінкою. За джерелом виникнення визначають внутрішню та зовнішню відповідальності. Зовнішня відповідальність виникає по відношенню до зовнішніх контрагентів організації, а внутрішня – по відношенню до внутрішніх аспектів діяльності, а саме персоналу, виробництва, безпеки та ін.). Внутрішня соціальна відповідальність організації нерозривно пов'язана з соціальною поведінкою менеджменту. Зовнішня соціальна відповідальність менеджменту найбільш явно проявляється у його «екологізації».

Також відповідальність може бути як примусова, нав'язана особистості та ініціативна або добровільна. Залежно від кількості осіб, які несуть відповідальність, виділяють індивідуальну та колективну відповідальність. Колективна відповідальність виникає в разі неможливості розподілу предмету відповідальності. Індивідуальна відповідальність покладена на конкретну особу за її

окремі дії. Якщо враховувати часову ознаку відповідальності, то можна виокремити відповідальність за минулі дії, поточну та майбутню.

Але найбільш важливим в розумінні відповідальності є виділення її типів за сферами існування і дієвості: соціальної, економічної, організаційної, екологічної, юридичної (правова) та глобальної.

Екологічна відповідальність враховує рівень впливу діяльності організації на екосистему та біосферу. Під екологічною відповідальністю бізнесу розуміють дії, які приносять користь навколишньому середовищу (або зменшують негативний вплив бізнесу на навколишнє середовище) і виходять за межі того, що компанії зобов'язані робити за законом. Екологічна відповідальність бізнесу передбачає зобов'язання осіб, що приймають рішення, запроваджувати дії, спрямовані на захист і поліпшення стану навколишнього середовища загалом, і які також відповідають їх власним інтересам.

Основні принципи екологічної відповідальності підприємства полягають у:

а) забезпеченні екологічної безпеки та технології виробництва продукції шляхом дотримання вітчизняних законів і стандартів та міжнародних екологічних нормативів і вимог;

б) здійсненні охорони навколишнього середовища (першочергове завдання управлінської господарської діяльності) через застосування сучасних технологій, нових наукових розробок, знань та досвіду персоналу, скороченні рівня відходів виробництва;

в) удосконаленні природоохоронної діяльності підприємства шляхом обліку джерел впливу на екологічну ситуацію, обсягу відходів, викидів в атмосферу тощо;

г) реалізації будь-якого проекту (розширення, нове будівництво, технічне переозброєння) тільки за умови позитивного висновку державної екологічної експертизи;

ґ) постійному вдосконаленні екологічного управління та навчанні персоналу з питань охорони навколишнього середовища;

д) відкритій демонстрації та прозорості екологічної відповідальності підприємства перед громадськістю і суспільством.

Екологічна відповідальність фіксується у вигляді документа, що містить основні принципи екологічної політики підприємства

відповідно до екологічних нормативів та механізми запобігання забрудненню навколишнього середовища. Його зміст має бути доведеним до відома всіх співробітників організації і бути доступним громадськості.

В свою чергу, виробнича відповідальність – це відповідальність за дотримання необхідних параметрів якості продукції (послуг, робіт), умов, термінів та безпеки виробництва та ін.

Економічна відповідальність по своїй суті є відповідальністю в разі настання несприятливих економічних наслідків при невиконанні певних зобов'язань, тобто відповідальність за наслідки діяльності, що зачіпають економічні інтереси певних суб'єктів. Розуміння економічної відповідальності включає:

1. Економічні санкції у формі збитків, упущених доходів.
2. Відповідальність за несприятливі наслідки від накладення так званих оперативних економічних санкцій.
3. Економічні санкції – конфіскації, обмеження або припинення діяльності за порушення діючих розпоряджень і господарської дисципліни.
4. Здійснення так званої госпрозрахункової економічної відповідальності.
5. Відповідальність за економічні наслідки, пов'язані з економічним ризиком.

Тобто економічна відповідальність організації зводиться винятково до максимізації прибутку. Згідно з М. Фрідменом, який запропонував дану концепцію, діяльність організації повинна підпорядковуватись одержанню прибутку, а її єдина місія полягає в підвищенні прибутку (доти, поки дії організації не виходять за рамки закону).

Під юридичною відповідальністю розуміється підпорядкування конкретним законам і нормам держрегулювання, що визначає, що може, а чого не повинна робити організація. З кожного питання існують сотні та тисячі законів і нормативів. Організація, що підкоряється всім цим законам і нормативам, поводиться юридично відповідальним чином, однак, вона не обов'язково буде також вважатися і соціально відповідальною.

Менеджер зобов'язаний систематично підвищувати свою правову культуру, брати до уваги поради юрисконсульта. Правові норми

допомагають формувати волю менеджера шляхом визначення, що дозволено, а що ні з точки зору законності. Більшість управлінських рішень мають відповідну юридичну форму: наказ; розпорядження; положення; інструкції; інструктивний лист, що забезпечує їм дієвість і передбачає відповідальність за їх невиконання. У правовому порядку вирішується ряд проблем, з якими зустрічається менеджер у процесі адміністративного керівництва:

1) добір і розстановка персоналу;

2) правила заміщення посад і порядок звільнення;

3) оцінка працівників;

4) регулювання службової діяльності;

5) правові положення молодих працівників, праці жінок, інвалідів та ін.;

6) вживання заходів щодо недопущення порушень дисципліни;

7) право відміняти, призупиняти, змінювати раніше прийняті рішення, а також рішення нижчих керівників або органів та ін.

Соціальна та правова відповідальність співвідносяться як загальне та особливе. Для цих видів відповідальності притаманні наступні спільні риси:

1. Як будь-яка соціальна, так і юридична відповідальність є засобом гарантування та збереження суспільних відносин.

2. Вони встановлюються певними суб'єктами та гарантуються певними засобами.

3. Є засобами гарантування прав людини та суспільних інтересів.

4. Є елементами надбудови суспільства, що залежать від рівня розвитку економічних, політичних та суспільних відносин.

5. Мають динамічний характер, тобто розвиваються та трансформуються разом із суспільними відносинами.

6. Існують у певній сфері та регламентуються певним різновидом соціальних норм.

7. Переслідують досягнення певної мети та мають функціональну спрямованість.

8. Передбачають настання певних наслідків для порушника.

9. Забезпечують системність суспільства як соціального утворення.

10. Сприяють повазі до прав і свобод людини та є проявами культури суспільства.

Соціальна відповідальність, на відміну від юридичної, передбачає певний рівень добровільної чуйності до соціальних проблем з боку організації, поза визначені законом або регулюючими органами.

Метою впровадження систем відповідальності організацій є використання сучасних підходів і тенденцій управління бізнесом, що приносить суттєві переваги компанії; зростання вартості бізнесу; підвищення інвестиційної привабливості та доступу до нових ринків; формування репутації компанії; підвищення лояльності клієнтів, налагодження партнерських відносин; розвиток людських ресурсів; ефективне управління нефінансовими ризиками компанії; удосконалення екологічних процесів; підвищення довіри суспільства до компанії.

Соціальна відповідальність підприємств: суть, види, принципи

Одним з перших проявів соціальної відповідальності, що сягає своїм корінням в глибоке минуле, можна вважати благодійність. Спочатку це явище носило приватний характер, оскільки рішення про надання благодійної допомоги приймалися в основному власниками підприємств. Поняття «соціальна відповідальність» на рівні організації виникло в XX ст. як результат складного, а в деяких випадках драматичного розвитку взаємин між суспільством і бізнесом. Відомо, що Джон Рокфеллер, наприклад, пожертвував $ 550 млн. на заснування і діяльність свого благодійного фонду. Сталеливарний магнат Ендрю Карнегі вклав в соціальні програми $ 350 млн. і побудував понад 2 тис. публічних бібліотек. Більш прогресивний підхід запропонував в 1936 р голова компанії «Сірс» Роберт Вуд. У підготовленому ним річному звіті компанії, мабуть, вперше в устах західного бізнесмена слова «ефективність» і «соціальна відповідальність» зазвучали в єдиному контексті. Вуд був прихильником вирішення соціальних проблем не стільки з державних (макро), скільки з менеджерських (мікро) позицій. Соціальна відповідальність, по Вуду, виходила за межі професійної етики і вперше потрапляла в контекст менеджменту і маркетингу, відкриваючи перед топ-менеджерами західних компаній нові стратегічні горизонти.

Так, Л. Білецька визначає соціальну відповідальність як обов'язок особи оцінити власні наміри та здійснювати вибір поведінки

відповідно до норм, що відображають інтереси суспільного розвитку, а у випадку порушення їх – обов'язок звітувати перед суспільством і нести покарання. Схоже, але більш грунтовне визначення соціальної відповідальності знаходимо у Р. Хачатурова та Р. Ягутяна. Під соціальною відповідальністю вони розуміють дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, а у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок, вони зобов'язані нести доповнюючий обов'язок особистого чи майнового характеру. За Г. Осовською соціальна відповідальність – це готовність відгукнутися на потреби суспільства, жертвуючи при цьому короткостроковим прибутком. Вкладення в будівництво лікарень і шкіл, філантропічні програми, безпека і висока якість продукції без забруднення навколишнього середовища – все це також підпадає під категорію соціальної відповідальності.

Зазвичай в навчальній літературі виділяють наступні компоненти соціальної відповідальності (рис. 4.22).

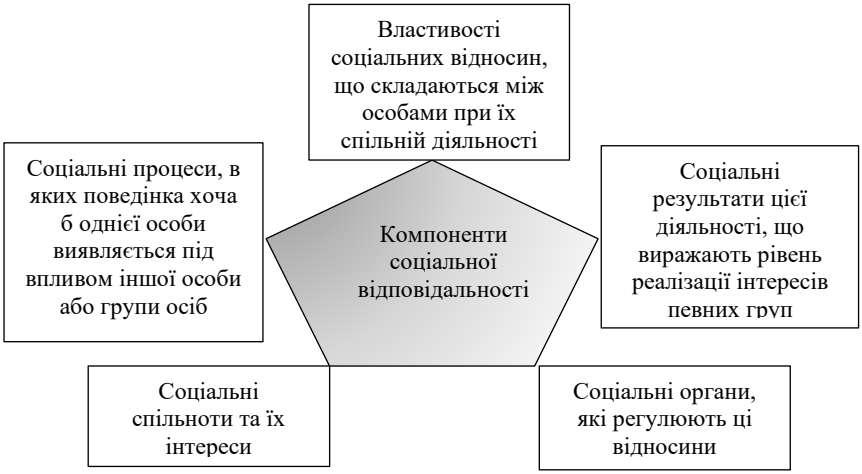


Рис. 4.22. Компоненти соціальної відповідальності в менеджменті

Для кожного компонента соціальної відповідальності відобразимо види на мікро- та макрорівні (табл. 4.10).

Таблиця 4.10. Основні види соціальної відповідальності менеджменту на макро- та мікрорівнях

Компоненти	Види соціальної відповідальності	
	на макрорівні	на мікрорівні
Соціальні спільноти та ї інтереси пов'язані з менеджментом	Перед людством (екологічна), країною, її населенням (патріотична) і правителями (політична), товариствами та спільнотами	Перед споживачами, власниками, діловими партнерами, робітниками, колегами (професійна)
Соціальні процеси обумовлені менеджментом	Відповідно конкурентного порядку на ринку, рівня ділової довіри, підтримки балансу інтересів, запобігання злочинності	Відповідно якості продукції і послуг, раціонального використання ресурсів, відбору персоналу, створення сприятливих умов праці, можливості розвитку творчих здібностей і їх використання
Властивості соціальних відносин в менеджменті, і обумовлених ним	Відповідно ціннісних орієнтирів економіки, ринкової стабільності, порушення індивідуальних прав, розшарування за рівнем доходу, посилення мобільності, можливостей і засобів комунікації	Відповідно до філософії управління, згуртованості трудового колективу, професіоналізму працівників, конфліктності інтересів, можливості самореалізації, працьовитості
Соціальні органи, які регулюють відносини в менеджменті	Відповідно діяльності громадських організацій, професійних спілок, етики ділового спілкування, виконання послуг Інтернету, освіти, охорони здоров'я, культури	Відповідно до зміцнення інституту сім'ї, надійність захисту авторських прав на інтелектуальну власність
Соціальні результати менеджменту	Відповідно до міжнародного рейтингу країни, стану екології, інноваційної активності економіки, рівня зайнятості населення, можливості задовольнити потреби, особливо в соціальних благах	Відповідно до ефективності праці і здоров'я працівників, їх способу життя, рівня професійних знань

Соціальна відповідальність відображає певне співвідношення між особистістю та суспільством інтегрально. Тобто, соціальна відповідальність є виразом всієї багатоманітності соціальних відносин та узагальненим виразом всіх форм відповідальності. Специфіка конкретних видів відповідальності обумовлена природою тих суспільних відносин, всередині яких вони виникли та існують у власній якісній визначеності.

Отже, під соціальною відповідальністю слід розуміти дії для покращення соціально-економічного клімату всередині підприємства понад встановлені законодавчі норми з застосуванням соціальних інструментів і отримання позитивного іміджу на ринку для підприємства.

Існує ряд аргументів «за» і «проти» впровадження соціальної відповідальності підприємств (рис. 4.23).

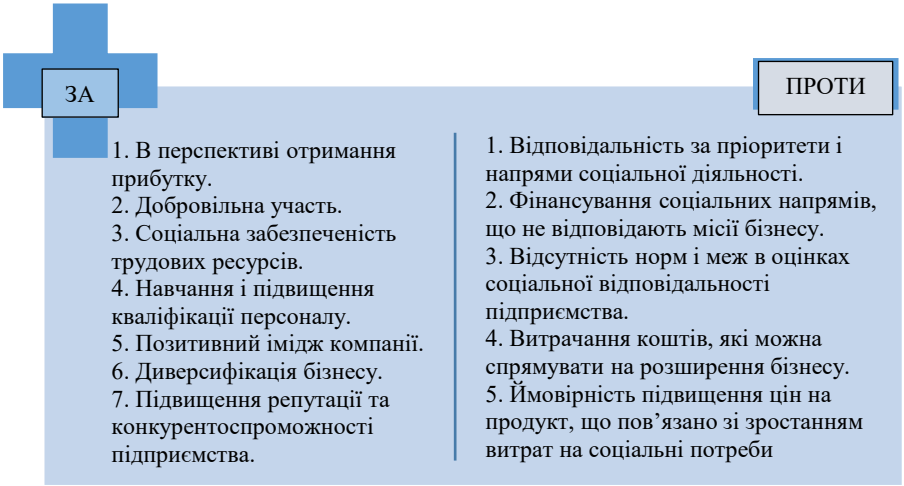


Рис. 4.23. Позитивні та негативні аргументи для впровадження соціальної відповідальності

Відгукуючись на потребу в регламентації соціальної відповідальності, ряд громадських, промислових та інших організацій і фірм, а також служб управління США і Європи створили на основі консенсусу перший Міжнародний стандарт «Соціальна відповідальність 8000» (SA 8000: 1997).

Даний стандарт визначає вимоги щодо соціального захисту, які

дають можливість компанії:

a) розробляти, підтримувати і запроваджувати політику й методи управління питаннями, які компанія може контролювати або на які вона може впливати;

b) демонструвати зацікавленим сторонам, що її політика, методи і дії відповідають вимогам даного стандарту.

Стандарт забезпечує визначення етичних критеріїв при виробництві товарів і послуг та вдало доповнює стандарти ISO серій 9000, 14000 та OHSAS 18001, будучи універсальною базою для практичної реалізації етичної і моральної діяльності адміністрації. Таким чином, соціальна відповідальність підприємства виходить на одне з перших місць серед об'єктів стандартизації в області менеджменту.

Наступним регулюючим документом є Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Настанова по соціальній відповідальності» (опублікований 28 жовтня 2010 р.), який допомагає організаціям упорядкувати свою діяльність в галузі соціальної відповідальності. Ця настанова дає єдине розуміння соціальної відповідальності і детальну інструкцію для всіх організацій.

Важливо відзначити, що стандарт ISO 26000 розроблений не тільки для бізнес-структур, але також і для профспілок, громадських організацій і державних органів. Він визначає зони відповідальності для кожної організації у її взаєминах із зацікавленими сторонами.

Організація, яка реалізує соціальну відповідальність, за основну мету ставить максимальне збільшення внеску в сталий розвиток. Принципи соціальної відповідальності менеджменту встановлюють важливі положення, правила по формуванню діяльності організації в рамках соціальної відповідальності.

Стандартом ISO-26000 «Настанова по соціальній відповідальності» визначаються основні принципи соціальної відповідальності (табл. 4.11).

Таблиця 4.11. Принципи соціальної відповідальності

Принцип	Зміст
1	2
Підзвітність	організація має звітувати щодо впливу своєї діяльності на суспільство і довкілля
Прозорість	організації слід бути прозорою в її рішеннях і діяльності, які впливають на інших. Організація

Продовження табл.4.11

1	2
	повинна розкривати в зрозумілій, збалансованій і правдивій формі інформацію про політику, рішення та діяльність, за які вона несе відповідальність, зокрема їх фактичний і можливий вплив на суспільство та довкілля. Ця інформація має бути легкодоступною і зрозумілою для всіх зацікавлених сторін.
Етична поведінка	стиль поведінки організації. Організація повинна приймати і застосовувати стандарти етичної поведінки, які якнайповніше відповідають її призначенню і сфері її діяльності. Також повинна розвивати структуру управління так, щоб вона сприяла поширенню принципів етичної поведінки і всередині організації, і в процесі взаємодії з іншими.
Взаємодія з зацікавленими сторонами	організації слід поважати та розглядати інтереси її зацікавлених сторін та всебічно взаємодіяти з ними
Правові норми	у контексті соціальної відповідальності повага правових норм означає, що організація дотримується всіх чинних законів і правил, вживає заходів, аби бути обізнаною в законодавстві, інформувати тих осіб в організації, хто відповідальний за дотримання законів і правил, і знати, що такі закони і правила дотримуються
Міжнародні норми	організації слід поважати міжнародні норми в тих випадках, коли ці норми є важливими для сталого розвитку і добробуту суспільства
Права людини	організація повинна визнавати важливість і загальність прав людини, поважати права, зазначені у Всесвітній декларації з прав людини

Співробітники і споживачі, як правило, позитивно реагують на підприємства, які приймають довгострокову соціальну відповідальність.

Соціальна відповідальність менеджменту залежить від масштабу та спрямованості підприємства. Таким чином, виділяють внутрішньокорпоративну соціальну відповідальність, яка виражається у відношенні до персоналу організації, акціонерів, до

розвитку людських ресурсів на підприємстві в цілому; та зовнішньокорпоративну соціальну відповідальність, яка спрямована на розвиток місцевої громади та інших зовнішніх стейкхолдерів.

Внутрішньокорпоративна соціальна відповідальність проявляється у відносинах власників і керівництва з працівниками підприємства. При цьому мається на увазі не тільки базовий рівень відповідальності, який визначається законодавством, а й більшою мірою додаткове добровільне фінансування соціальних проблем, що виникають у персоналу. Таким чином, можна виділити наступні напрями внутрішньої соціальної відповідальності (табл. 4.12).

Таблиця 4.12. Напрями внутрішньої соціальної відповідальності

Напрями	Зміст соціальної відповідальності	
	Необхідний мінімум	Додатковий розвиток
1. Політика доходів	Заробітна плата – своєчасна виплата у відповідному розмірі	Гнучка система бонусів та премій
2. Соціальне забезпечення	Соціальний пакет: медичне страхування, спортклуби, парковка, харчування, оплата зв'язку, санаторно-курортне лікування	Пенсійне страхування, власний профілакторій, дитячий садок, зона відпочинку
3. Людський капітал	Підвищення кваліфікації, стажування, тренінги, оплата навчання	Оплата другої вищої освіти, стимулювання новаторів, впровадження нових технологій, стимулювання здорового способу життя
4. Умови праці	Покращення санітарно-гігієнічних умов, контроль за безпекою праці і виробничою дисципліною, доплати за шкідливість праці	Покращення ергономіки, профілактика профзахворювань, впровадження екологічно чистих технологій, сучасні засоби захисту, гнучкий графік роботи, можливість роботи на дому
5. Житлова політика	Гуртожитки, дачні кооперативи	Кредити на житло, оренда житла
6. Гуманізація праці	Ротація персоналу, зміна операцій, освоєння суміжних професій	Планування кар'єрного росту, самоорганізація на робочому місці, участь в управлінні, розвиток корпоративної культури

Соціальна відповідальність реалізується через виконання соціальних програм. Основні напрями внутрішніх соціальних програм:

1) поширення ділової етики в трудових відносинах;

2) ресурсозбереження обмежених ресурсів;

3) розвиток персоналу з метою залучення та утримання талановитих співробітників;

4) соціально відповідальне інвестування соціальних цілей.

Інструментами реалізації внутрішніх соціальних програм можна вважати:

– безоплатну допомогу працівникам, які зазнали скрутного становища;

– залучення співробітників підприємства до соціальних програм зовнішньої спрямованості для безоплатного надання знань, навичок, інформації;

– адресну фінансову допомогу, що виділена підприємством на реалізацію соціальних програм в галузі освіти та на цілі проведення досліджень;

– надання безпроцентних кредитів співробітникам підприємства;

– соціальні інвестиції (форма фінансової допомоги, спрямована на зниження соціальної напруги на підприємстві);

– визначення відсотка від реалізації конкретного продукту на проведення соціальних програм підприємства;

– спонсорство − здійснення підприємством внеску (у вигляді надання майна, результатів інтелектуальної діяльності, надання послуг, проведення робіт) для своїх співробітників.

Завдяки перерахованим інструментам підприємство зможе ефективно управляти конфліктами інтересів у внутрішньому середовищі, забезпечить стійке зростання показників ефективності діяльності в довгостроковій перспективі.

Реалізація відповідних соціальних програм підприємством сприяє втіленню позитивних аспектів соціальної відповідальності для персоналу, а саме: довгострокові перспективи для бізнесу і відповідні вигоди; створення можливості впливу на зміни суспільства; вирішення соціальних проблем, у тому числі й працівників організації; забезпечення встановлення доброзичливих відносин між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства тощо.

Саме від ефективності керівництва, що передбачає високий рівень культури, залежить ставлення організації до соціальної відповідальності: сприятливе чи байдуже.

Оцінювання рівня соціальної відповідальності

Контроль і оцінка соціально відповідальної діяльності реалізуються за допомогою прийомів і способів, що базуються на загальнонаукових методах дослідження (аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, абстрагування, ідеалізація, спостереження, експеримент і ін.).

При визначенні рівня соціальної відповідальності певного підприємства важливим є врахування таких узагальнюючих критеріїв ефективності:

– результативність вимірюється як відношення отриманого результату до поставленої мети, наприклад, скорочення заборгованості перед бюджетом, перед іншими суб'єктами економіки чи персоналом;

– економічність – це відношення результатів до витрат ресурсів (матеріальних та нематеріальних) (ефективніша та діяльність, яка дозволяє отримати результат з меншими витратами);

– доцільність – розглядається як відношення цілей до реальних соціальних проблем (ефективніша та діяльність, яка дозволяє вирішити реальні соціальні проблеми персоналу, територіальної громади, стейкхолдерів бізнесу);

– ефективність управління – розглядається як відношення результатів діяльності у вигляді доходу чи чистого прибутку до витрат на адміністрування, збут та персонал за даними фінансової звітності.

Будучи міждисциплінарної категорією, соціальна відповідальність для цілей контролю використовує прийоми різних областей і сфер (в т.ч. стратегічного менеджменту, соціології, математичної статистики) (табл. 4.13).

Інформаційною базою для оцінки стану соціальної відповідальності підприємства є:

1) публічна інформація: офіційний інтернет-сайт підприємства, річний і квартальний статистичний звіт ф. 1-ПВ, річна фінансова звітність;

2) внутрішня документація підприємства: Колективний договір,

Статут, Положення.

3) результати опитувань стейкхолдерів.

Таблиця 4.13. Методи оцінки та контролю соціальної відповідальності підприємства

Група	Приклади методів
Методи експертних оцінок	Метод Делфі Контент-аналіз Мозковий штурм Метод написання сценаріїв
Методи соціологічних досліджень	Опитування (анкетування, інтерв'ю) Фокус-групи Панельні дослідження
Методи математичної статистики	Регресійний аналіз Кореляційний аналіз Екстраполяція
Порівняльний підхід	Бенчмаркінг Порівняльний аналіз Метод рейтингових оцінок
Моделювання	Сітьовий аналіз Логічні та імітаційні моделі
Методи стратегічного аналізу	SWOT-аналіз PESTEL-аналіз Методи аналізу за пріоритетами
Економічні методи оцінювання	Аналіз витрати-доходи Аналіз витрати-ефективність
Індексні методики	Індекс Domini Social Investment Індекс стійкості Доу Джонса Індекс корпоративної добродійності Метод Лондонської групи порівняльного аналізу

Щодо аналізу якісних параметрів оцінки соціальної відповідальності підприємства, то слід звернутись до нефінансових звітів корпоративного сектору економіки. Нефінансова звітність конкретної компанії може бути підготовлена та подана у різних форматах (стандартах) з чотирьох загальноприйнятих:

1. Звіт про КСВ-діяльність (соціальний звіт, звіт про соціальні та/або екологічні проекти компанії), який створюється за власною структурою компанії, за показниками, які самостійно визначаються компанією, представляє собою перелік соціальних проектів компанії

і не проходить аудит.

2. Звіт про реалізацію принципів Глобального договору (COP – Communication on Progress). Звіт з прогресу стосується виконання принципів Глобального Договору, які розмежовуються за сферами: захист прав людини, захист навколишнього середовища, охорона праці та антикорупційні заходи.

3. Звіт зі сталого розвитку готується за вимогами системи Глобальної ініціативи зі звітності (Global Reporting Initiative – GRI), тобто за стандартизованою системою звітування щодо економічної, природоохоронної та соціальної діяльності, має чіткі індикатори за п'ятьма складовими: бачення та стратегія; профіль організації; управління; індекс GRI; показники діяльності.

4. Звіт за стандартом AA1000 (Account Ability) розроблений Інститутом соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical Account Ability).

Перелічені звіти не співставні для визначення рейтингових оцінок і потребують додаткових експертних оцінок.

Комбінація методів кількісного та якісного аналізу найкращим чином допомагає оцінити ефективність соціальної діяльності. Використання якісних методів дає можливість у повній мірі оцінити інтереси і потреби представників соціальної групи, позиції всіх зацікавлених сторін і систему їх пріоритетів, допомагає зрозуміти економічний, політичний, соціальний контекст процесу соціальної відповідальності.

Відповідальність перед стейкхолдерами

Сучасні підприємства, з позиції соціальної відповідальності, розглядають своє зовнішнє й внутрішнє середовище як безліч зацікавлених груп осіб (стейкхолдерів).

Стейкхолдери – будь-яка група осіб всередині або зовні організації, яка зацікавлена в результатах її роботи.

Ключевими стейкхолдерами організації в рамках зовнішнього оточення є споживачі, державні регулюючі органи, власники (акціонери), постачальники (в тому числі інвестори і кредитори), місцева громада. У внутрішньому середовищі ключовим стейкхолдером є персонал. В табл. 4.14 наведені інтереси основних стейкхолдерів організації.

Табл. 4.14. Інтереси основних стейкхолдерів організації

Стейкхолдер	Інтереси
Споживач	Максимально вигідне співвідношення по критерію «ціна-якість», виконання договірних зобов'язань
Державні регулюючі органи	Неухильне дотримання законодавства
Власник (акціонер)	Максимальна ринкова капіталізація
Постачальник	Максимізація фінансового результату на основі наданих ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів)
Місцева громада	Збалансований безперервний розвиток суспільства, економічної та екологічної систем
Персонал	Задоволення від роботи, гідна оплата праці і розумний контроль

Надзвичайно важливим для налагодження ефективного діалогу між заінтересованими сторонами, забезпечення безперервних консультацій та постійних інновацій є постійний моніторинг та оцінка рівня залучення стейкхолдерів в політику компанії, оцінка показників ефективності. Діалог зі стейкхолдерами означає формування ефективної комунікації, залучення основних представників груп стейкхолдерів до розробки стратегії розвитку компанії. З одного боку, це спосіб комунікації із своїми правилами, нормами, техніками, а з іншої боку, це безперервний процес, який передбачає вироблення ефективної моделі взаємодії між заінтересованими сторонами з метою збільшення стейкхолдерської вартості кожного учасника.

Поняття та функції етики управління.

Сьогодні для ефективної підприємницької діяльності необхідною умовою є дотримання етичних норм, оскільки виконання лише економічних вимог стає неефективним. Тобто на результативність організації впливає рівень культури, в першу чергу, управлінського апарату, що проявляється у виборі ним форм, засобів та методів керівництва.

Під етикою розуміють моральні засади та цінності, що керують діями і рішеннями особистості або групи осіб. Ділова етика – це система загальних етичних норм і правил поведінки суб'єктів

підприємницької діяльності, їхнього спілкування і взаємодії. Ділова етика проявляється на двох рівнях: на мікрорівні – моральні відносини в організаціях, на макрорівні – моральні відносини між суб'єктами господарської діяльності. Тобто можна вважати, що ділова етика є частиною корпоративної культури організації, може впливати на прийняття рішень, визначає їх соціальну спрямованість.

Управлінська етика досліджує правила і норми поведінки менеджера, вимоги, що пред'являються суспільством до його стилю роботи, характеру спілкування з людьми, соціального вигляду.

Визнаючи престижність позиції менеджера, яка передбачає високий професіоналізм і рівень освіти, гідний рівень оплати праці, не можна забувати про важливість моральної та етичної сторони його роботи, що впливає на напрям розвитку, культуру, систему духовних цінностей і спосіб життя всього суспільства.

Безперечно, керівник служить прикладом ставлення до своїх службових обов'язків для рядових співробітників та інших управлінців. Крім того, будь-який вчинок менеджера виробляє пролонгований ефект, оскільки своїми етичними або неетичними діями він формує протягом деякого часу комплекс моральних засад оточуючих його людей: підлеглих, споживачів, постачальників, конкурентів. Іншими словами, виконуючи виховну функцію, менеджер формує культуру ставлення до організації і виробленої продукції, правила спілкування співробітників між собою, основи вертикальних контактів і т.п. Що стосується зовнішнього середовища, то менеджери (особливо вищої ланки управління) формують стандарти відносин з конкурентами, постачальниками, партнерами і т.д. У зв'язку з цим, сучасний менеджер повинен бути зразком бездоганної моральної поведінки і виховувати ті ж якості у своїх підлеглих і партнерів.

Ділова етика регулює відносини менеджера зі стейкхолдерами, тобто партнерами, конкурентами, клієнтами, споживачами, працівниками тощо.

Використовуючи її закони, можна:

– регулювати відносини між економічними суб'єктами ринку на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права (тобто виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди, запобігання порушенням

ділової практики та вільної конкуренції);

– сприяти дотриманню правил та норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків, прав захисту власності, справедливих умов спільної підприємницької діяльності (окремі норми ділової етики включаються до умов договорів, як, наприклад, сумлінне виконання зобов'язань, дотримання інтересів контрагента та ін.);

– забезпечити виконання норм та правил державного регулювання, що визначають контроль з боку держави за дотриманням законодавства, стандартів, постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності (повага до закону є одним з найважливіших життєвих принципів, яким повинен керуватися бізнес, бо він може нормально розвиватися лише у правовій державі на основі розвиненого законодавства; водночас, держава має сприяти підвищенню етичних норм та культури бізнесу, стимулювати чесність, сумлінність і порядність, а також покарання за порушення моралі відповідними санкціями);

– регулювати відносини між бізнесом і споживачами (реклама повинна бути чесною та достовірною), а також задовольняти вимоги споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, що випускаються на ринок (передбачається обов'язкове дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції, забезпечення інтересів споживачів; відносини бізнесу з суспільством; керівники зобов'язані приймати рішення і виконувати дії, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників самої організації, так і суспільства загалом);

– реалізувати дотримання культури ділового партнерства – відносин, побудованих на довірі, добропорядності, чесності, почутті обов'язку, вмінні тримати своє слово; уникнення обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера та ін., а також забезпечення етичного ставлення підприємця до своїх працівників, поваги до людей.

Етика накладає на бізнес певну систему обмежень у вигляді морально-етичних правил і традицій, що сформувалися у тому чи іншому суспільстві. Етика у менеджменті має базуватися на чесності, відкритості, дотриманні обіцянок, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, встановлених правил і традицій – постулатів, що впливають на імідж

та репутацію підприємства.

Соціальна роль етики знаходить вираження насамперед у виконуваних нею функціях. До них відносяться:

а) світоглядна функція – полягає в тому, що етика є важливим елементом системи наукового світогляду, формуючи погляд людини на роль і місце моралі в житті людей, на утримання етичних відносин, на усвідомлену прихильність до певних моральних цінностей і принципів;

б) методологічна – функція полягає в здатності людини, що володіє етичними знаннями, усвідомлено застосовувати їх до аналізу морального стану суспільства, впливу па моральні процеси, вирішення етичних колізій на індивідуальному і груповому рівнях, а також в умінні аналізувати інші етичні теорії;

в) регулятивна функція – люди за допомогою знань про норми, принципи, моральні ідеали і цінності регулюють відносини між собою, причому знання виступають в якості мотивів конкретних практичних дій;

г) гносеологічна (пізнавальна) функція – полягає не тільки у відчуженості етики від історичного минулого, а й в більш глибокому проникненні в сутність практичних моральних процесів;

д) виховна і прогностична функції етики – полягають у прагненні передбачити з більшою чи меншою мірою вірогідності можливі тенденції у зміні суспільної моралі.

У теорії і практиці відомо кілька етичних концепцій менеджменту (принципів ділової етики), що ґрунтуються на поняттях порядності і чесності.

Утилітаризм. Основні принципи утилітаристського підходу говорять, що відповідна нормам моралі поведінка приносить найбільшу користь найбільшому числу людей. Індивід, який приймає рішення, має розглянути вплив кожного його варіанта на всі зацікавлені сторони і вибрати варіант, що приносить задоволення найбільшому числу людей.

Індивідуалізм. Індивідуалістичний підхід припускає, що морально прийнятними є дії людини, які йдуть їй на користь у довгостроковій перспективі. Головною рушійною силою вважається самоконтроль. Кожна людина вибирає для себе найбільш вигідне в довгостроковій перспективі рішення, на основі чого і судить про

якість своїх рішень. До припустимих відносяться дії, що у порівнянні з іншими альтернативами приносять більше добра, чим зла.

Таким чином, індивідуалізм зводиться до поведінки, яка вигідна іншим людям, тобто дії людини починають відповідати бажаним для суспільства нормам. Однією з особливостей цього підходу є те, що він допускає (якщо такі необхідні) дії індивіда, спрямовані на одержання особистих короткострокових вигод, взагалі не відповідні суспільним нормам.

Дотримання прав людини і справедливість. Морально-правовий підхід стверджує, що людина споконвічно наділена фундаментальними правами і волями, що не можуть бути порушені чи обмежені рішеннями інших людей. У процесі ухвалення рішення можуть бути враховані наступні моральні права: право на волю згоди, право на приватне життя, право на волю совісті, право на належне звертання, право на життя і безпеку.

З погляду менеджерів існує три типи справедливості:

– розподільна справедливість вимагає, щоб ставлення менеджера до підлеглих ґрунтувалося на об'єктивних критеріях. Отже, якщо рішення відноситься до подібних один до одного індивідів, воно повинне однаковою мірою поширюватися і на того, і на іншого. Наприклад, якщо чоловік і жінка виконують те саме робоче завдання, вони одержують приблизно рівну зарплату. Однак, якщо між співробітниками існують значні розходження (наприклад, у плані навичок роботи чи відповідальності), ставлення менеджменту до них змінюється відповідно до рівня кваліфікації чи почуття відповідальності, що вони проявляють. Проте ставлення менеджера до підлеглих повинно бути чітко пов'язане з цілями і завданнями організації, а не з іншими чинниками;

– процедурна справедливість вимагає адміністрування дій підлеглих. Правила повинні бути чіткі, зрозумілі, їх слід постійно і неухильно впроваджувати в життя;

– компенсаційна справедливість зобов'язує відповідальну сторону відшкодувати людям заподіяний збиток. Люди не повинні нести відповідальність за події, що перебувають поза сферою їхнього контролю.

Нова модель бізнесу (соціоекономічна модель) – пріоритети якості життя, збереження ресурсів, задоволення потреб, збалансована

економічна і соціальна віддача ресурсів, суспільні інтереси; бізнес розглядається як відкрита система, що активно взаємодіє з урядовими органами.

Норми особистої поведінки керівника – правила, засновані на знаннях і навичках етики, що визначають шанобливе ставлення керівника до своїх підлеглих і зовнішнього оточення.

Без дотримання етичних правил між керівником і підлеглим співробітники будуть відчувати себе дискомфортно і морально незахищено. Етика керівника цілком впливає на характер ділового спілкування і багато в чому визначає морально-психологічний клімат, а також моральні еталони і зразки поведінки в організації.

Відомо, що кожна організація відображає особливості свого керівника.

У своїй професійній і загальнолюдській поведінці керівник повинен бути прикладом для підлеглих співробітників, як, втім, і для співробітників інших підрозділів, з якими пов'язаний ввірений керівнику відділ, а також для зовнішніх ділових партнерів. Керівник повинен бути відповідальним за перспективи очолюваної ним організації.

Етично виправданою вважається поведінка, коли керівник відповідальний за формування злагоджено працюючого колективу, заснованого на високому рівні довіри, і коли він здатний відповідати за створення обстановки, що заохочує розвиток особистості і творчість.

Роль етичної поведінки у взаєминах менеджерів та підлеглих

В організації спілкування може відбуватися як «по горизонталі», так і «по вертикалі». В будь-якому випадку і менеджеру, і підлеглим слід дотримуватися універсальних принципів ділової міжособистісної комунікації.

Спілкування «зверху-вниз». У діловому спілкуванні «зверху-вниз», тобто керівника з підлеглим, золоте правило етики можна сформулювати наступним чином: «Ставтеся до свого підлеглого так, як ви хотіли б, щоб до вас ставився керівник».

Існує ряд правил ділового етикету, які повинен дотримуватися кожен менеджер.

Перелічимо найбільш важливі і поширені з них.

Правило 1: прийшовши на роботу, вітайте першим своїх колег, незалежно від їх посади, статі і віку.

Правило 2: навчіться керувати своєю поведінкою – будьте чемним, привітним, доброзичливим і усміхненим.

Правило 3: звертайтеся до всіх підлеглих на «Ви» – це необхідна умова для підтримки нормальних службових відносин і збереження трудової дисципліни.

Правило 4: будьте обережні при наказі і проханні. Пам'ятайте, наказ доречний тоді, коли ви даєте доручення, що входить в коло прямих обов'язків підлеглого. Тон при цьому повинен бути ввічливим. До речі, підлеглі краще сприймають доручення в формі прохання, а не наказу, особливо жінки.

Правило 5: не забувайте дякувати і вимагати.

Правило 6: свою точку зору відстоюйте до прийняття рішення. Коли рішення прийнято, розглядайте його як своє власне.

Правило 7: створюйте настрій на успіх.

Правило 8: робіть все вчасно, будьте пунктуальними, призначені зустрічі вносьте в робочий календар.

Правило 9: менеджер (як і будь-який інший працівник) зобов'язаний зберігати комерційні таємниці.

Правило 10: говоріть і пишіть грамотно.

Правило 11: дотримуйтесь обіцянок, які дали.

Правило 12: намагайтеся по можливості бути доступним співробітникам територіально і по часу.

Правило 13: одяг, манери, поведінка повинні бути бездоганні в будь-яких ситуаціях.

Правило 14: необхідно володіти різними формами ділової комунікації.

При виникненні проблем і труднощів, пов'язаних, наприклад, з недобросовісністю, керівнику слід обов'язково з'ясувати причини її виникнення, а вже потім приймати рішення. Якщо мова йде про недостатність знань у співробітника, то, приймаючи будь-яке рішення, не слід нескінченно докоряти підлеглому через його слабкості чи недоліки, навпаки, слід подумати, як можна допомогти людині подолати проблему, спираючись на сильні сторони його особистості.

Зауваження співробітнику за будь-яку провину має відповідати

етичним нормам. За умови невиконання, наприклад, розпорядження, перш ніж висловити своє ставлення до цього, а тим більше, оголосити догану або зробити зауваження, слід мати всю інформацію по даному випадку, вибрати правильну форму спілкування і потім попросити самого співробітника пояснити причину невиконання розпорядження. Цілком можливо, що він наведе невідомі вам факти, що стали на заваді виконання даного розпорядження.

Даючи розпорядження або завдання, етичним буде вибрати правильну форму розпорядження, враховуючи людину як особистість, її сумлінність і кваліфікацію, ситуацію і наявність часу для нюансів.

Залежно від цього слід вибирати і етично прийнятні норми поведінки. Маючи на увазі особистий приклад, слід зазначити, що керівник повинен володіти якостями, які в загальному вигляді можна охарактеризувати наступним чином:

– організатор трудового процесу;

– фахівець, компетентний у вирішенні завдань ввіреного йому підрозділу або організації;

– людина високої культури поведінки, що володіє знаннями і навичками в області етики ділових відносин.

Запорукою планомірної роботи служать здатності і бажання керівника виконувати загальні функції управління. До них відносяться: планування, організація, стимулювання, регулювання та контроль.

Невід'ємною складовою частиною зазначених функцій управління є виконання керівником завдань координаційної характеру:

– представницької, тобто функції представлення та захисту інтересів колективу перед вищим керівництвом і зовнішнім оточенням (діловими партнерами, споживачами і т. п.);

– мотиваційної, тобто функції проведення в підрозділі ефективної мотиваційної політики, розподілу робіт між співробітниками з урахуванням їх інтересів, прояву здатності зацікавити колектив вирішенням поставлених перед підрозділом проблем і т. п.;

– консультативної, тобто функції по забезпеченню необхідної допомоги підлеглим у вирішенні завдань, причому ця допомога

повинна висловлюватися в конкретних професійних консультаціях, підкріплених щирим бажанням керівника сприяти співробітникам.

З досвіду багатьох зарубіжних і вітчизняних організацій виконання керівником перерахованих загальних функцій включається в систему його оцінки. Тим самим якість виконання і готовність керівника до подібних завдань впливають на його офіційний рейтинг і неформальний авторитет.

Якісне виконання зазначених загальних і координаційних функцій немислиме без володіння керівником широкими і ґрунтовними знаннями в області своєї професійної діяльності. Крім того, для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі керівнику необхідні юридичні знання з трудових відносин. Знати їх основи, своєчасно звертатися до відповідних довідників або фахівців-консультантів – важлива умова ефективного особистого прикладу керівника.

Керівник повинен володіти навичками проведення критичного аналізу діяльності підлеглих співробітників. Невиконання ним правил критики, вироблених багаторічним досвідом спілкування людей, є поширеною помилкою, що призводить до загострення відносин в колективі.

Критикувати співробітників – об'єктивна необхідність в роботі будь-якого керівника. Але при цьому він повинен показувати особистий приклад коректного, конструктивного ставлення до ситуації, не допускати приниження особистого статусу і почуття власної гідності співробітника. Виходячи з цього, керівнику не слід критикувати кого-небудь в присутності третіх осіб, починати розмову безпосередньо з критики, критикувати особисті якості, а не дії співробітника.

Крім того, від керівника вимагається вміння поєднувати ділову активність з повноцінним відпочинком, шукати задоволення в роботі, разом з підлеглими радіти успіхам і засмучуватися невдачам, знімати психофізіологічне перенапруження, переривати позитивними емоціями ланцюг стресових станів. Забезпечення гарного відпочинку співробітників, включаючи раціональне використання вільного часу, підтримання їх здоров'я, тобто стану повного фізичного, духовного і соціального благополуччя, – предмет першочергової турботи керівника. Це піднімає діловий настрій людей, підвищує їх

енергійність і життєвий тонус і, в кінцевому рахунку, допомагає долати напруженість у взаєминах.

Очевидно, що хороший керівник служить для співробітників прикладом високопрофесійної поведінки; поганий, навпаки, є наочним свідченням того, як не слід керувати. Настільки ж безсумнівно, що керівник бере участь в управлінні соціально-психологічним кліматом не тільки за допомогою своїх професійних дій, а й словом, усім своїм виглядом, авторитетом, культурою поведінки, особистим «магнетизмом». Таким чином, етичність поведінки керівника базується на основних правилах етики ділового спілкування.

Говорячи про етику керівника, не слід забувати, крім усього іншого, і про контролюючу функцію. Проблеми зі здійсненням цієї функції керівництва породжені простим протиріччям: всім ясно, що безконтрольність шкідлива, але мало хто любить, щоб його контролювали. Це протиріччя можна частково «обійти», якщо дотримуватися наступних вимог:

Вимога 1. Контроль повинен бути постійним, об'єктивним, відкритим.

Вимога 2. Контроль не повинен бути тотальним, безсистемним, формальним, не доведеним за результатами до виконавця.

Спробуйте перетворити недолік в перевагу: контроль – не каральна акція, а прояв уваги до працівника. Адже якщо вас ніхто не контролює, значить вами просто ніхто не цікавиться. А підлеглі, як відомо, високо цінують знаки уваги з боку керівництва.

Однак наявність цих якостей є недостатньою для того, щоб керівник особистим прикладом сприяв попередженню та подоланню конфліктів і стресів в колективі. Він має дотримуватись умов, пов'язаних з тим, щоб підлеглі бачили в ньому людину високої культури поведінки, що володіє знаннями та навичками в області етики ділових відносин.

Посада керівника вимагає знань про певні стилі поведінки, правила і етику службових взаємовідносин.

Правильно оцінити засоби мотивації і прийняти етичне рішення може допомогти наступне:

керівник не повинен приховувати способи управління мотивацією, які використовує, бо відомо, що приховані форми

тотожні маніпулюванню, а вони можуть бути розцінені співробітниками як нечесні та неправильні способи управління;

керівник, який застосовує правильні методи заохочення до працівників, допомагає їм у кожному конкретному випадку зробити вибір на користь того чи іншого варіанта або можливості.

Спілкування «знизу-вгору». У діловому спілкуванні «знизу-вгору», тобто підлеглого зі своїм керівником, загальне етичне правило поведінки можна сформулювати наступним чином: «Ставтеся до свого керівника так, як ви хотіли б, щоб до вас ставилися ваші підлеглі».

Знати, як слід звертатися і ставитися до свого керівника, не менш важливо, ніж те, які моральні вимоги слід пред'являти до своїх підлеглих. Без цього важко знайти «спільну мову» і з начальником, і з підлеглими. Використовуючи ті чи інші етичні норми, можна керівника зробити своїм союзником, але можна і налаштувати його проти себе.

Поради для підлеглих:

1. Намагайтеся допомагати керівникові у створенні в колективі доброзичливої моральної атмосфери, зміцненні справедливих відносин. Пам'ятайте, що ваш керівник потребує цього в першу чергу.

2. Не намагайтеся нав'язувати керівнику свою точку зору або командувати ним. Висловлюйте ваші пропозиції або зауваження тактовно і ввічливо. Ви не можете йому прямо щось наказати, але можете сказати: «Як ви поставитеся до того, якби ...?» і т.д.

3. Якщо в колективі наближається або вже сталася якась радісна або, навпаки, неприємна подія, то про це необхідно повідомити керівника. У разі неприємностей намагайтеся допомогти полегшити вихід з цієї ситуації, запропонувати своє рішення.

4. Не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не кажіть завжди тільки «так» або тільки «ні». Працівник, який весь час піддакує, набридає і справляє враження підлесника. Людина, яка завжди говорить «ні», є постійним подразником.

5. Будьте віддані і надійні, але не будьте підлабузником. Майте свій характер і принципи. На людину, яка не має стійкого характеру і твердих принципів, не можна покластися, її вчинки не можна передбачити.

6. Не варто звертатися за допомогою, порадою, пропозицією і т.д. «через голову», відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків. В іншому випадку ваша поведінка може бути розцінена як неповага або нехтування думкою начальника або як сумнів у його компетентності. У будь-якому випадку, ваш безпосередній керівник в цій ситуації втрачає авторитет і гідність.

7. Якщо вас наділили відповідальністю, делікатно підніміть питання і про ваші права. Пам'ятайте, що відповідальність не може бути реалізована без відповідного ступеня свободи дій.

Спілкування «по горизонталі». Загальний етичний принцип спілкування «по горизонталі», тобто між колегами (керівниками або рядовими членами групи), можна сформулювати наступним чином: «У діловому спілкуванні ставтеся до свого колеги так, як ви хотіли б, щоб він ставився до вас».

Якщо вам важко визначитися, як вести себе в тій чи іншій ситуації, поставте себе на місце вашого колеги. Стосовно колег-керівників слід мати на увазі, що знайти вірний тон і прийнятні норми ділового спілкування з рівними по статусу співробітниками з інших підрозділів – справа дуже непроста. Особливо якщо мова йде про спілкування і стосунки всередині одного підприємства. У цьому випадку вони нерідко є суперниками в боротьбі за успіх і просування по службі. У той же самий час це люди, які разом з вами належать до команди загального менеджменту. В даному випадку учасники ділового спілкування повинні відчувати себе рівними по відношенню один до одного.

Умови ефективного спілкування з колегами:

1. Не вимагайте до себе якого-небудь особливого відношення або особливих привілеїв з боку іншого.

2. Спробуйте досягти чіткого поділу прав і відповідальності у виконанні загальної роботи.

3. Якщо коло ваших обов'язків перетинається з вашими колегами, це дуже небезпечна ситуація. Якщо керівник не розмежовує ваші обов'язки і відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі.

4. У відносинах між колегами з інших відділів вам слід відповідати самому за свій відділ, а не звалювати провину на своїх підлеглих.

5. Якщо вас просять тимчасово перевести в інший відділ вашого

співробітника, не посилайте туди недобросовісних і некваліфікованих – адже по ньому там будуть судити про вас і про ваш відділ в цілому. Пам'ятайте, може статися, що з вами вчинять таким же аморальним чином.

6. Не ставтеся з упередженістю до своїх колег. Наскільки можливо, відкидайте забобони і плітки в спілкуванні з ними.

7. Називайте своїх співрозмовників по імені і намагайтеся робити це частіше.

8. Посміхайтеся, будьте доброзичливі і використовуйте все різноманіття прийомів і засобів, щоб показати добре ставлення до співрозмовника. Пам'ятайте: що посієш, те й пожнеш.

9. Не давайте обіцянок, які ви не зможете виконати. Не перебільшуйте свою значущість і ділові можливості. Якщо вони не виправдаються, вам буде незручно, навіть якщо на це були об'єктивні причини.

10. Не слід запитувати співробітників про особисті справи, а тим більше проблеми.

11. Намагайтеся слухати не себе, а іншого.

12. Не намагайтеся здаватися кращим, розумнішим, цікавішим, ніж ви є насправді. Рано чи пізно все одно все вийде назовні і стане на свої місця.

13. Надсилайте імпульси ваших симпатій – словом, поглядом, жестом дайте учаснику спілкування зрозуміти, що він вас цікавить. Посміхайтеся, дивіться прямо в очі.

14. Розглядайте вашого колегу як особистість, яку слід поважати саму по собі, а не як засіб для досягнення ваших власних цілей.

Існує два підходи до оцінки діяльності керівника. Перший (класичний підхід) полягає в тому, що керівники оцінюються за професійними і діловими якостями. Другий акцентує увагу на особистісних якостях керівника, стилі його поведінки. Абсолютизація того чи іншого підходу призводить до зниження ефективності управлінської діяльності та діяльності організації в цілому. Поєднання професійних, ділових та особистісних якостей є умовою успішної діяльності менеджера (керівника).

Принципи етичної поведінки розглядають при взаємодії з підлеглим, при взаємодії підприємців зі споживачами, при взаємодії з конкурентами, щодо суспільства та держави (табл. 4.15).

Таблиця 4.15. Принципи етичної поведінки при взаємодії з підлеглим, при взаємодії підприємців зі споживачами, при взаємодії з конкурентами, щодо суспільства та держави

№ з/п	Характеристика принципів
1	2
1	При взаємодії з підлеглими – рівність – врахування рівнозначності становища, відсутність привілеїв; – ефективне використання влади – здійснення впливу на підлеглого шляхом виявлення особистих якостей; – коректність – реалізація покарання чи заохочення з урахуванням поваги до гідності і почуттів підлеглого; – справедливість – однакове ставлення до всіх співробітників як до рівноправних членів колективу; – підтримка – заохочення підлеглих, навіть у разі недосягнення ними успіху; – субординація – тримання дистанції у взаємодії з підлеглими, розмежування особистих і службових відносин; – відсутність дискримінації – поширення допустимих привілеїв на всіх членів колективу без винятків; – привітність – демонстрація поваги до підлеглих; – турбота – забезпечення охорони здоров'я та техніки безпеки працівників, застосування програм оздоровлення та стрес-менеджменту; – вибір ефективних форм розпорядження – формами розпорядження є наказ, – прохання, запитання і так званий «доброволець»; – відповідальність – дотримання своїх обіцянок
2	При взаємодії підприємців зі споживачами – турбота – безпечність товарів та послуг; – достовірність – надання правдивої інформації про товари і технологію їхнього виготовлення; – повага – надання права вибору покупцям товарів та послуг; – розуміння – врахування вимог споживачів до товарів та послуг; – порядність – підвищення споживчої цінності та якості товарів і послуг; – відданість – врахування насамперед інтересів клієнта; – відповідальність – гарантія клієнту повного задоволення його потреб; – взаємодія – прояв поваги до інтересів зацікавлених сторін та всебічна взаємодія з ними; – відповідальність – відповідальність за продукт як вид правової відповідальності; – висока культура надання послуг та обслуговування клієнтів – виховання у працівників таких рис, як чесність, уважність, надійність
3	У взаємодії з конкурентами – порядність – запобігання таємним угодам на ринках; – адекватність – об'єктивне оцінювання власної значущості й ділових можливостей;

Продовження табл. 4.15

1	2
	– прозорість – використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій; – надійність – вихід із сумнівних ринків під час виникнення етичних проблем; – чесність – здійснення чесної конкуренції за встановленими правилами; – точність – відповідність слів і дій, відповідальність при виконанні взятих зобов'язань; – коректність – вміння завжди триматися в рамках пристойності. – привітність і доброзичливість – використання різноманітних прийомів і засобів для створення сприятливих відносин з партнером
4	Щодо суспільства – соціальна відповідальність – участь у громадських заходах та проектах; забезпечення молоді можливості ознайомлення з основами діяльності, її привабливістю і корисністю ще у період професійної підготовки; збереження та розширення зайнятості; – уважність – урахування регіональних традицій та звичаїв; – щедрість – спонсорування проектів соціального добробуту; – добровільне меценатство – підтримка освіти та мистецтва; – відкритість – звітування перед громадськістю щодо впливу своєї діяльності на суспільство і довкілля; – екологічна відповідальність – стимулювання розвитку і розповсюдження екологічно чистих технологій, збереження здорового середовища проживання працівників та їхніх сімей; – благочинність – спрямування частини ресурсів і зусиль на користь місцевих громад, на території яких функціонує підприємство та його підрозділи; – добровільність – добровільне взяття на себе відповідальності з метою внеску в розвиток суспільства
5	Принципи етичної поведінки щодо держави – законослухняність – дотримання законодавства; – відповідальність – виконання державних замовлень у зазначені терміни; – чесність – уникнення хабарництва у взаємовідносинах з державними службовцями, протидія будь-яким формам корупції; – повага до правових норм – дотримання організацією всіх діючих законів і правил, вжиття заходів для обізнаності про застосовані нею закони і правила; – чесність – розкриття в зрозумілій, збалансованій і правдивій формі політики, діяльності та рішень, за які організація несе відповідальність, у тому числі їхній фактичний і можливий вплив на суспільство і довкілля; – доступність – легкодоступність і зрозумілість інформації для всіх зацікавлених сторін; – прозорість – дотримання організацією прозорості у власній діяльності і рішеннях, що впливають на інших (прозорість не має на увазі розкриття службової інформації, а також інформації, що захищена відповідно до законів або може спричинити порушення правових зобов'язань)

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати стратегію поведінки і спілкування в організації.

– протистояння (суперництво) – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські взаємини при цьому не будуть теплими;

– партнерство – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, бо вона вибудовується на основі поваги до людей;

– компроміс – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною;

– уникнення – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності;

– пристосування – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

На практиці спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах:

– субординаційній. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;

– службово-товариській. Це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;

– дружній. У разі такої форми спілкування відбувається

«розмивання» відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов'язків та станом виробництва.

Етика колективних форм ділового спілкування. Найпоширенішими формами колективного обговорення ділових питань є наради і збори. За призначенням їх класифікують так:

– інформативна співбесіда, на якій кожен учасник коротко інформує керівника про стан справ (це дає змогу уникнути подання письмових звітів і надає можливість кожному сформувати уявлення про ситуацію в організації);

– збори з метою ухвалення рішення – це координування думок учасників, які є представниками різних відділів, підрозділів організації, для ухвалення конкретного щодо певної проблеми рішення;

– творча нарада проводиться з метою використання нових ідей, розроблення перспективних напрямів діяльності.

Коректними тактичними прийомами ведення ділових переговорів є:

а) нарощення складності питань: обговорення починається з проблем, за якими інтереси сторін збігаються, що створює сприятливий психологічний клімат, відповідний настрій, за яких можливе досягнення домовленостей;

б) використання інформації про перспективи своєї організації: демонстрація очікуваних позитивних змін в організації з метою зацікавлення партнера в майбутніх результатах;

в) пошук спільної зони рішень: насамперед узгодження сторонами змісту та мети договору, тобто намагання дійти згоди загалом, обговорення деталей угоди – пізніше;

г) повне відкриття позицій: розкриття учасниками власних інтересів, потреб, завдань, що сприяє пошуку спільних інтересів;

г) поділ проблеми на складові: вирішення проблеми не загалом, а частково, за елементами, оскільки часткове узгодження більш ефективне, ніж повна відсутність результатів;

д) пакетування: поєднання різних проблем в єдиний пакет, що обговорюється загалом і містить привабливі для партнера пропозиції, а також суперечливі та компромісні рекомендації (передбачається, що партнер, який зацікавлений у певних пропозиціях, погодиться з

непривабливими доповненнями);

е) застосування відкритих статистичних даних: використання доступних статистичних матеріалів для посилення власної позиції з метою переконання партнера;

є) взаємні поступки: відверта поступка партнеру з розрахунком на взаємні щодо інших питань;

ж) блокування: використовується, якщо у переговорах бере участь велика кількість учасників, частина котрих об'єднується в блок і перешкоджає прийняттю невигідного їм рішення; рішення приймається спочатку всередині блоку, тобто воно найчастіше влаштовує більшість.

До некоректних тактичних прийомів ведення переговорів належать:

а) завищення вимог: використовується так звана «поступка», що потребує відповідних вчинків від партнера;

б) шантаж: використання інформації, що певною мірою компрометує партнера і зумовлює його поступливість при переговорах;

в) оманливі пропозиції: демонстрація надмірної зацікавленості у вирішенні другорядних питань, а не питань, що насправді є важливими;

г) затягування переговорів: інформація про інтереси, наміри, оцінки надається невеликими обсягами – це дає можливість, не розкриваючи власної позиції, отримати перевагу, маневрувати, затягувати переговори;

г) відхід: пропозиція перенести обговорення питань на інший термін, що дає змогу виграти час, накопичити інформацію, проконсультуватися;

д) зростання вимог: висування нових вимог;

е) ультимативність вимог: висування жорстких умов, якщо вони не приймаються – учасник домовляється з іншою зацікавленою стороною;

є) вимагання: висування вимог в останній момент – розрахунок на те, що інша сторона з метою успішного завершення переговорів піде на поступки;

ж) подвійне тлумачення: закладається теза, що дає можливість трактувати договір у власних інтересах, формально не порушуючи

його умов;

з) посилений тиск: використання специфічної, не завжди офіційної інформації щодо фінансового стану партнера, базуючись на виявлених недоліках, фінансових та юридичних порушеннях, що може призвести до завершення переговорів прямими погрозами, некоректними суперечками тощо;

и) харизматичний вплив: використання своїх харизматичних якостей для зміни поведінки партнера в переговорах на власну користь, шо може призвести до негативних рецидивів після завершення переговорів;

і) надання неправдивої (неповної) інформації: наприклад, повідомлення, що конкурент партнера пообіцяв вигідніші умови договору.

Етика спілкування телефоном. Однією з вагомих складових ділової взаємодії є вміння вести ділові розмови телефоном. Воно є важливим для будь-якої ділової людини, оскільки демонструє її компетентність, тактовність, володіння прийомами ведення бесіди, здатність ефективно вирішувати проблеми.

Необхідними складовими ділової розмови телефоном є: представлення; ознайомлення співрозмовника з предметом розмови; лаконічність, точність та вичерпність інформації, яка подається; послідовність викладання думок і пропозицій; правильність дикції та культура мовлення; стриманість емоцій; ввічливість; доброзичливість; компетентність; підбиття підсумків розмови.

Порушенням норм ділового етикету під час телефонної розмови вважають:

– видавати себе за близького друга певної особи лише для того, щоб швидше з'єднатися з потрібного людиною;

– не зателефонувати, якщо дзвінка чекають (навіть коли змінилися обставини і ділова необхідність у дзвінку відпала, слід зателефонувати і повідомити, що питання вирішено);

– починати тривалу ділову розмову, не поцікавившись, чи зручний цей час для ділового партнера;

– займатися сторонніми справами під час ділової телефонної бесіди чи відволікатися на інші розмови;

– висловлювати співрозмовнику прямі заперечення.

Будь-які відхилення від норм етики спілкування телефоном

призводить до втрати авторитету організації та негативно позначається на її справах, оскільки такий вид спілкування працівників організації зі своїми партнерами чи клієнтами є вираженням не лише власного іміджу, але й іміджу всієї організації.

Правила ділового листування. Ділове спілкування відбувається не лише в усній формі, часто комунікація здійснюється і письмово, реалізуючись у вигляді ділових листів. Правильно оформлений діловий лист сприяє покращенню взаєморозуміння між партнерами.

Дотримання етичних норм і правил у діловій взаємодії дозволяє прогнозувати поведінку партнера і тим самим ефективно організувати співпрацю. Особлива увага надається вивченню норм і правил ділової поведінки у міжнародному бізнесі, оскільки у кожній країні є свої національні правила, важливі для ділових відносин. Основний закон ділової людини – гості мають дотримуватися встановлених норм і правил поведінки тієї країни, де вони перебувають. Так виражається увага, інтерес, пошана до місцевих звичаїв, а це, природно, викликає взаємну повагу як до професіонала і вихованої людини. Перед діловою поїздкою до певної країни необхідно ознайомитися з основними вимогами щодо поведінки, ділових зустрічей, прийомів тощо.

Ділове спілкування із зарубіжними партнерами має певні особливості, основою яких є культурологічні чинники. Щоб зрозуміти специфіку міжнародної комунікації і підтримати імідж організації на високому рівні, необхідно враховувати традиції та норми (правила), на яких базуються стосунки між людьми. Важливо, щоб керівники високого рівня були рольовими моделями належної етичної поведінки, а організації мали можливість підвищити свої етичні стандарти.

Вплив відповідальності та етики на процес менеджменту (етичний кодекс)

Інструментами покращення рівня етичних відносин у менеджменті є особистий приклад, етичний кодекс і різні етичні структури.

Керівники всіх рівнів зобов’язані пропагувати, підтримувати та демонструвати норми етичної поведінки, а також бути ініціаторами корпоративних (етичних) кодексів компанії, долучати всіх членів колективу до його формування. У такому випадку у компанії

формується позитивний етичний клімат, адже поведінка керівників впливає на режим роботи всієї організації.

Виділяють такі типи етичних кодексів:

– кодекси, які регулюють документи з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у разі порушення кодексу (наприклад, контракти);

– соціальні кодекси – кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками і т. п.;

– корпоративні кодекси – кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури);

– професійні кодекси – кодекси, які визначають міжособистісні відносини в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою).

Корпоративні кодекси регулюють діяльність організацій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції:

– управлінську – регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок ухвалення рішення та неприйнятні форми поведінки;

– розвитку корпоративної культури в організації – транслюють корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищуючи корпоративну ідентичність працівників;

– репутаційну – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини:

– в ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюють її місію, цілі та цінності). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Головною метою формування цих ключових принципів є створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме її репутації;

– нормативна частина (тут викладають стандарти поведінки різних груп працівників, регламентують норми їх спілкування та взаємодії) містить у собі положення, які відображають принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність

адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

Якщо організація закріпила свою філософію у вигляді кодексу, то для втілення задекларованих принципів у життя потрібно, щоб:

– керівництво організації, її менеджери щодня їх виконували, показуючи особистий приклад;

– впровадження принципів тісно пов'язувалось із мотивацією працівників, системою матеріального та морального заохочення;

– обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім її переносили в зовнішнє середовище;

– філософію доводили до споживачів під лозунгом: «Ось такі принципи, за якими ми працюємо для вас, оцінюйте нас за результатами».

Професійні кодекси регулюють взаємовідносини у професійних спільнотах. Професійні кодекси ґрунтуються на таких самих принципах етики, як і корпоративні кодекси, але містять у собі стандарти поведінки щодо конкретної професії або виду діяльності. Кодекси регламентують поведінку спеціалістів у складних ситуаціях, характерних для певної професії, підвищують статус спільноти в суспільстві, формують довіру до представників цієї професії, посилюють її значущість. Нині кодекси професійної етики розробляють спілки підприємців, об'єднання банкірів, асоціації рекламних агентств та ін. Кодекс етики і стандартів професійної практики затвердила Українська асоціація менеджерів-консультантів. У ньому закріплено положення, що члени асоціації зобов'язуються зберігати високий етичний і громадянський рівень діяльності, здійснювати її так, щоб слугувати суспільству відповідно до чинних професійних стандартів компетентності, об'єктивності та чесності.

Наприклад, для ознайомлення нових співробітників з організаційною культурою з метою уникнення руйнування сформованих корпоративних переконань і традицій їм пропонуються тренінги, під час яких вони дізнаються, як працює організація, вивчають її філософію, особливості виконання виробничих завдань і навіть професійний сленг компанії. Ці заходи сприяють кращому розумінню ними культури організації, здатності ефективніше провадити діяльність.

Все більше організацій створюють комітети з етики, основне завдання яких – оцінювати повсякденну практику з позицій етики та етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст (інспектор) з етики бізнесу. Для ефективного впровадження моральних кодексів і різних програм з етики важливо налагодити дієвий контроль їх виконання. Однією з форм такого контролю є незалежні громадські ревізії. Під час проведення незалежних ревізій дається оцінка етичності рішень, прийнятих менеджментом, виявляються порушники морального кодексу компанії.

Сучасний менеджмент пропонує наступні заходи щодо забезпечення етичної поведінки:

– впровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань і правил етики працівників в організації. Наприклад, етичними нормами забороняються хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації;

– створення комітетів з етики, основним завданням яких є оцінювання повсякденної практики з позицій етики та етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу;

– проведення соціальних ревізій, що мають оцінювати вплив соціальних чинників на організацію;

– організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих.

– постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо;

– проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки.

Запитання для самоконтролю

1. Надайте визначення понять «відповідальність» та «відповідальність в менеджменті».

2. Назвіть характеристики соціальної відповідальності.

3. Які види відповідальності існують?

4. Опишіть історію становлення поняття «соціальна

відповідальність».

5. Що поєднує поняття «корпоративна соціальна відповідальність» та «соціальна відповідальність бізнесу»?

6. Які міжнародні стандарти регулюють питання соціальної відповідальності?

7. Дайте характеристику особливостям соціальної відповідальності в Україні.

8. В чому полягає зміст соціальної відповідальності у відносинах із працівниками?

9. В чому полягає зміст соціальної відповідальності у відносинах зі споживачами?

10. В чому полягає зміст соціальної відповідальності у відносинах з конкурентами?

11. В чому полягає зміст соціальної відповідальності в сфері охорони довкілля?

12. Яке місце займає соціальна відповідальність в системі менеджменту?

13. Які рівні та аспекти соціальної відповідальності менеджменту варто виділити?

14. Які принципи соціальної відповідальності відображені в Міжнародному стандарті?

15. Що Ви розумієте під професійною відповідальністю менеджера?

16. Які етичні концепції менеджменту ви знаєте?

17. Сформулюйте основні заповіді менеджера.

18. Назвіть основні принципи етичної поведінки при взаємодії з підлеглим, при взаємодії підприємців зі споживачами, при взаємодії з конкурентами, щодо суспільства та держави.

19. Чому менеджер зобов'язаний систематично підвищувати свою культуру?

20. Запропонуйте коректні тактичні прийоми ведення ділових переговорів.

РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Тема 5.1. Управління виробництвом та функціонуванням операційної системи
Тема 5.2. Управління людськими ресурсами
Тема 5.3. Управління змінами і розвиток організації
Тема 5.4. Підходи до оцінювання ефективності управління
Тема 5.5. Управління результативністю. Критерії та ключові показники результативності

Тема 5.1. Управління виробництвом та функціонуванням операційної системи

Поняття та елементи операційної системи

Управління виробництвом складає основу операційного менеджменту. Формально, операційний менеджмент визначається як сфера управлінської діяльності, що спрямована на забезпечення виробництва товарів та / або послуг та використовує спеціальний інструментарій і техніки для вирішення проблем, пов'язаних з виробництвом. Операційний менеджмент спрямований на розгляд питань, пов'язаних із діяльністю щодо перетворення «входу» на «вихід» (ресурсів на економічні блага), включаючи рішення щодо особливостей залучення сировини та матеріалів, розміщення виробничих потужностей та приміщень, обслуговування виробництва для забезпечення його функціонування.

Ядром операційного менеджменту є операційна система, що представляє собою компонент організації, який реалізує операційну функцію, тобто виробництво продукції, надання послуг та їх реалізацію споживачам.

Операційна система є складним утворенням, що характеризується

специфічними рисами:

1. Будь-яка операційна система структурно містить значну кількість елементів, які є взаємопов'язаними та взаємообумовленими. Відтак, операційній системі притаманна властивість емерджентності, тобто операційна система характеризується новими якостями, які не представляють собою просту арифметичну суму її елементів. Зміни одного з факторів впливають на зміни середовища в цілому: від ефекту стійкості до ефекту резонансу.

2. Операційна система вирішує складний комплекс функціональних завдань, починаючи від технічної підготовки виробництва і завершуючи управлінням окремими виробничими ресурсами. Складність завдань операційної системи обумовлює різноманіття управлінських функцій та напрямів, що формують ключові процеси операційної системи.

3. Операційним системам властива складна система передачі інформації, що може варіювати залежно від складу та структури відповідної операційної системи. Водночас, інформаційні потоки та їх належна організація (зокрема, прямих та зворотних інформаційних потоків) є важливою передумовою функціонування будь-якої операційної системи.

4. Складність операційної системи, зазвичай, обумовлює ієрархічність її будови. Як правило, в операційній системі існують верхні ланки (вищий рівень управління), проміжні ланки (середній рівень управління) та нижні ланки (менеджмент першого рівня та безпосередньо виробничі процеси).

5. Операційна система має чітко визначене цільове спрямування, тобто орієнтована на виробництво продукції / виконання робіт / надання послуг та їх постачання споживачам з метою задоволення запитів та потреб споживачів.

6. Операційна система, зазвичай, орієнтована на певні сегменти ринку, тобто цільові групи споживачів.

7. Ефективність та результативність операційної системи суттєво залежать від її складу, структури, характеристик та особливостей взаємодії між окремими компонентами.

Схематично структуру операційної системи відображено на рис. 5.1.

Рис. 5.1. Операційна система організації

Основними елементами операційної системи є:

– вхідні ресурси – включають весь набір ресурсів, необхідних для забезпечення виробничої діяльності. В першу чергу, це фінансові ресурси, які сприяють формуванню усіх інших видів ресурсів, залучених до виробництва. Крім того, в якості вхідних ресурсів найчастіше розглядаються інформаційні, трудові та сировинні ресурси, які формують базис для виготовлення продукції / надання послуг;

– трансформаційний процес – передбачає застосування управлінських технологій для організації виробничих процесів з метою перетворення вхідних ресурсів на вихід системи;

– вихід системи – задоволені суспільні та корпоративні потреби. Задоволення суспільних потреб відбувається за рахунок виготовлення та реалізації продукції / робіт / послуг, що спрямовані на втілення запитів споживачів. У свою чергу, корпоративні інтереси реалізовуються через задоволеність працівників (одержаними доходами, умовами праці та відпочинку тощо) та задоволеність

власників (формування фінансового результату – прибутку);

– середовище системи – сукупність чинників, що знаходяться поза межами операційної системи, водночас, впливають на її функціонування. Загальноприйнято у структурі середовища виділяти два компоненти: макросередовище та мікросередовище. Макросередовище містить ті чинники, які визначають умови функціонування операційної системи та знаходяться поза можливостями управлінського впливу (наприклад, політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори). Натомість мікросередовище включає фактори, які впливають на функціонування операційної системи та піддаються обмеженому управлінському впливу (наприклад, споживачі, постачальники, конкуренти тощо);

– зворотній зв'язок визначає вплив одержаних результатів на прийняття рішень щодо залучення ресурсів у наступному управлінському циклі.

У свою чергу, трансформаційний компонент (тобто власне операційну систему) можна представити через сукупність трьох ключових підсистем:

1. Підсистема переробки (або перероблююча підсистема) – забезпечує реалізацію продуктивної функції операційної системи щодо перетворення вхідних ресурсів на вихідні економічні блага (продукцію, послуги). Для виробничого підприємства основним результатом функціонування перероблюючої підсистеми є виготовлена продукція, для послугового – надана послуга. Функціонування відповідної підсистеми забезпечується сукупністю ресурсів: технічних (обладнання), матеріальних (сировина), фінансових (кошти для формування усіх інших видів ресурсів), інформаційних, трудових тощо.

2. Підсистема забезпечення (або забезпечуюча підсистема) – спрямована на забезпечення безперервного функціонування підсистеми переробки. Функціонування даної підсистеми не пов'язано прямо із виготовленням продукції або наданням послуг, проте створює необхідні передумови для здійснення такої діяльності. Зазвичай, на виробничих підприємствах підсистема забезпечення

представлена такими елементами: інструментальний цех, ремонтно-експлуатаційна служба, транспортний цех, складське господарство, енергетичне господарство тощо.

3. Підсистема управління (або управлінська підсистема) – забезпечує координацію та регулювання усіх процесів та операцій, необхідних для перетворення вхідних ресурсів на вихідні економічні блага. Основою функціонування управлінської підсистеми є інформація, що формується за різними напрямами:

– від підсистем забезпечення та переробки формується інформація про дійсний стан системи та особливості її функціонування;

– від загальної системи менеджменту підприємства / організації (в першу чергу, стратегічного компоненту) – інформація про цілі розвитку та функціонування підприємства / організації в цілому;

– з зовнішнього середовища – інформація про стан попиту, вартість ресурсів, науково-технічний розвиток, особливості правового регулювання діяльності підприємства.

На підставі сформованих даних щодо стану та тенденцій зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підсистема управління формує рішення щодо організації функціонування переробної та забезпечуючої підсистем.

Взаємодія всіх трьох підсистем є вкрай важливою з точки зору забезпечення ефективного функціонування операцій системи в цілому, проте з точки зору менеджменту найбільш вагому роль відіграє управлінська підсистема, яка забезпечує координацію, регулювання та узгоджену діяльність інших компонентів операційної системи. У такому контексті важливо забезпечити високий рівень кваліфікації управлінського персоналу, від навичок, здібностей, професіоналізму якого залежатиме якість, адекватність та ефективність рішень у сфері менеджменту операційної системи.

Складність управлінських процесів та особливості управління виробництвом обумовили значну кількість видових проявів операційних систем (рис. 5.2).

Отже, операційна система являє собою сукупність елементів, що спрямовані на забезпечення виробничої функції, зокрема,

виготовлення продукції, виконання робіт, надання послуг. Основними структурними елементами операційної системи є підсистеми переробки, забезпечення та управління.

Рис. 5.2. Види операційних систем

Виробничий процес та його компоненти

Одним з ключових бізнес-процесів у діяльності суб'єктів господарювання є виробництво. Виробництво, як процес, пов'язане із створенням благ (товарів, робіт, послуг), спрямованих на задоволення потреб споживача. Виробнича діяльність невід'ємно пов'язана з іншими

функціональними напрямами менеджменту (рис. 5.3).

Рис. 5.3. Взаємозв'язок управління виробництвом з ключовими функціональними напрямами менеджменту

Отже, виробнича діяльність є органічною та невід'ємною складовою системи менеджменту підприємств та організацій в цілому та тісно взаємопов'язана як з напрямами, визначеними на рис. 5.3, так і з іншими напрямами менеджменту.

Ядром виробничої діяльності є безпосередньо виробничий процес. Варто зауважити, що у широкому розумінні виробничий процес може розглядатися як у галузях матеріального виробництва (виготовлення продукції), так і у сфері послуг (у такому випадку йдеться про процес виконання робіт або надання послуг). Водночас, основний акцент у даному підрозділі підручнику буде здійснено саме

на матеріальне виробництво.

Виробничий процес – це сукупність цілеспрямованих дій працівників підприємства / організації, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів (сировина, матеріали, напівфабрикати, інформація тощо) на вихідні економічні блага (продукція, роботи, послуги). Виходячи із наведеного визначення, основними компонентами виробничого процесу є вхідні ресурси та трудові здібності персоналу підприємства / організації (рис. 5.4).

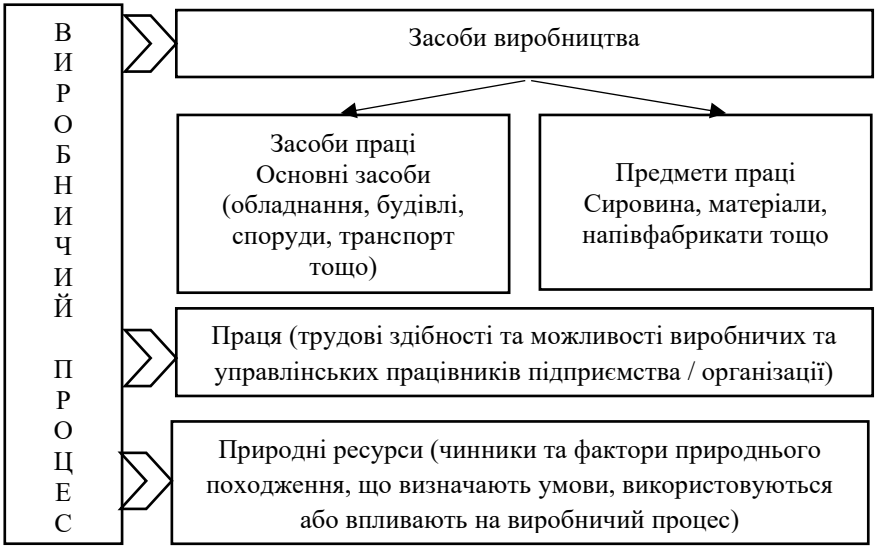


Рис. 5.4. Компоненти виробничого процесу

Виробничий процес передбачає органічне поєднання визначених компонентів з метою досягнення цілі виробничої діяльності – випуску продукції (виконання робіт, надання послуг) запланованої кількості та якості.

Перший з основних компонентів виробничого процесу формують засоби виробництва, які, у свою чергу, поділяються на дві великі групи: засоби праці та предмети праці. Засоби праці складаються з сукупності речей, за допомогою яких здійснюється виробничий

процес. До засобів праці відносяться обладнання, знаряддя, інструменти тощо. Засоби праці не змінюють свою форму у процесі виробництва, проте саме за допомогою засобів праці здійснюється вплив на предмети праці з метою виготовлення продукції.

На більшості підприємств / організацій засоби праці представлені основними засобами.

Відповідно до Податкового Кодексу України, основні засоби – матеріальні активи, у тому числі запаси корисних копалин наданих у користування ділянок надр (крім вартості землі, незавершених капітальних інвестицій, автомобільних доріг загального користування, бібліотечних і архівних фондів, матеріальних активів, вартість яких не перевищує 20000 гривень, невиробничих основних засобів і нематеріальних активів), що призначаються платником податку для використання у господарській діяльності платника податку, вартість яких перевищує 20000 гривень і поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом та очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких з дати введення в експлуатацію становить понад один рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік).

Таким чином, виходячи з наведеного визначення, можемо виділити ключові ознаки основних засобів:

– тривалий період експлуатації (більше одного року або одного операційного циклу, якщо він довший за рік);

– наявність матеріально-речовинної форми;

– поступове спрацювання та перенесення вартості на вартість виготовленої продукції у вигляді амортизації;

– основні засоби формують основу як виробничих, так і невиробничих бізнес-процесів.

Основними елементами основних засобів за Податковим Кодексом:

– група 1 – земельні ділянки;

– група 2 – капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом;

– група 3 – будівлі, споруди, передавальні пристрої;

– група 4 – машини та обладнання (в т.ч. ЕОМ, телефони тощо);

– група 5 – транспортні засоби;
– група 6 – інструменти, прилади, інвентар, меблі;
– група 7 – тварини;
– група 8 – багаторічні насадження;
– група 9 – інші основні засоби;
– група 10 – бібліотечні фонди, збереження Національного архівного фонду України;
– група 11 – малоцінні необоротні матеріальні активи;
– група 12 – тимчасові (нетитульні) споруди;
– група 13 – природні ресурси;
– група 14 – інвентарна тара;
– група 15 – предмети прокату;
– група 16 – довгострокові біологічні активи.

Наступна складова засобів виробництва – предмети праці. Предмети праці – це ті речі, які формують матеріальну основу продукції, тобто ті, на які спрямовані засоби праці і власне праця. Саме з предметів праці створюються економічні блага. На практиці основним компонентом предметів праці є виробничі запаси.

Виробничі запаси – це предмети праці, придбані або самостійно виготовлені суб'єктом господарювання, які утримуються з метою подальшого їх споживання у виробничих та інших господарських процесах. На відміну від основних засобів, виробничі запаси повністю споживаються у виробничому процесі, змінюють свою форму та використовуються протягом періоду менше одного року або одного операційного циклу (якщо він довший за рік).

До складу виробничих запасів відносяться:
– сировина й матеріали;
– купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби;
– паливо;
– тара й тарні матеріали;
– будівельні матеріали;
– матеріали, передані в переробку;
– запасні частини;
– матеріали сільськогосподарського призначення;
– інші матеріали.

Праця як елемент виробничого процесу представляє собою цілеспрямовану усвідомлену діяльність людей, спрямовану на виготовлення економічних благ (продукції, робіт, послуг). Праця опосередковує взаємозв'язок між предметами та засобами праці, сприяючи реалізації виробничих процесів. Носієм праці є персонал підприємства. Водночас, у сучасних економічних умовах праця як результат свідомої трудової діяльності персоналу є одним з ключових джерел формування успішності та конкурентоспроможності підприємства / організації на ринку.

Персонал підприємства / організації – це сукупність працівників, що пов'язані трудовими відносинами з підприємством / організацією, працюють на постійній або тимчасовій основі та реалізують свої здібності у процесі досягнення цілей організації.

До основних категорій персоналу відносяться:

– керівники – менеджери різних рівнів, що забезпечують управління бізнес-процесами підприємства / організації;

– спеціалісти – фахівці, що виконують спеціальні управлінські функції (інженерні, економічні, технологічні тощо) та, зазвичай, мають профільну освіту (наприклад, технологи, економісти, маркетологи, бухгалтери тощо);

– робітники – ключовий виробничий персонал, що задіяний безпосередньо у створенні економічних благ (виготовленні продукції, наданні послуг, виконанні робіт). Робітники поділяються на основних – задіяних до основних виробничих процесів, пов'язаних безпосередньо зі створенням економічних благ, та допоміжних – задіяних до допоміжних та обслуговуючих виробничих процесів, які створюють передумови для функціонування основних процесів;

– службовці – працівники, що виконують функції документообігу на підприємстві / в організації (наприклад, секретарі, діловоди тощо).

Останнім, але не менш важливим, компонентом виробничого процесу є природні чинники. Даний компонент включає у себе сили природи та інші фактори природного походження, що впливають на умови здійснення господарської діяльності. Для деяких видів господарської діяльності (наприклад, сільське господарство, альтернативна енергетика) природні чинники є суттєвим фактором

впливу на умови господарювання та мають бути обов'язково враховані при організації виробничих процесів. На природні чинники людина, найчастіше, не має змоги впливу взагалі або має обмежені можливості впливу.

Органічне поєднання усіх розглянутих компонентів формує виробничий процес підприємства / організації. Водночас, ефективне управління зазначеними компонентами передбачає застосування комплексного та зваженого підходу в управлінні для забезпечення досягнення цілей організації.

Отже, виробничий процес – це основа функціонування будь-якого виробничого підприємства. Водночас, варто зауважити, що надання послуг та виконання робіт також опосередковуються відповідними виробничими процесами, тому у широкому розумінні виробничий процес передбачає перетворення вхідних ресурсів на вихідні економічні блага, які можуть бути представлені як продукцією, так і послугами або роботами.

Функціонування підприємств / організацій передбачає наявність значної кількості виробничих процесів, які прийнято класифікувати за наступними ознаками:

1. За роллю у виготовленні продукції:

– основні – спрямовані на перетворення вхідних ресурсів на вихідні економічні блага, тобто ті процеси, які безпосередньо спрямовані на виготовлення продукції / надання послуг (наприклад, замішування тіста при випіканні хлібу);

– допоміжні – процеси, які сприяють безперебійному функціонуванню основних, проте не беруть безпосередньої участь у створенні економічних благ (наприклад, ремонт обладнання);

– обслуговуючі – створюють передумови для нормального функціонування основних та допоміжних виробничих процесів (наприклад, логістика, складування тощо).

2. За стадією виробничого циклу:

– підготовчі – передбачають здійснення операцій, спрямованих на підготовку виробничих ресурсів до споживання у виробничому процесі (наприклад, сушка деревини у меблевому виробництві для підготовки її до обробки);

– перетворювальні – процеси, які пов'язані із обробкою ресурсів та їх перетворенням на вихідні економічні блага (наприклад, власне виготовлення меблів);

– кінцеві – завершальні процеси, що передбачають підготовку результатів попереднього перетворення в кінцеву продукцію для подальшого споживання (наприклад, фарбування або покриття лаком меблів).

3. За ступенем автоматизації:

– ручні – передбачають застосування ручної праці та здійснюються без використання обладнання;

– механізовані – процеси, що виконуються робітником з використанням машин та обладнання;

– машинні – процеси, що виконуються машинами та обладнанням під керівництвом робітника;

– автоматизовані – процеси, що виконуються машинами та обладнанням під наглядом робітника;

– автоматичні – процеси, що виконуються машинами та обладнанням без участі робітника за попередньо розробленими програмами, тобто з використанням інформаційних технологій та сучасної комп'ютерної техніки.

Таким чином, ідентифікація та управління виробничими процесами, їх організація, координація та регулювання формують основу операційного менеджменту в цілому та управління виробництвом зокрема.

Зміст та функції управління виробничою діяльністю

Управління виробничою діяльністю (виробничий менеджмент) є одним з ключових компонентів системи менеджменту підприємства в цілому.

Управління виробничою діяльністю – це процес формування цілеспрямованого впливу на виробничі процеси та їх елементи з метою досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства / організації.

Управління виробничою діяльністю спрямоване на вирішення наступних завдань:

– забезпечення виготовлення продукції / надання послуг заданої

кількості та якості відповідно до планів функціонування та розвитку підприємства / організації;

– забезпечення виробництва необхідними ресурсами відповідно до технологічних процесів, норм споживання та виробничих потреб;

– забезпечення ефективного та раціонального ресурсокористування на засадах ресурсозбереження;

– оптимізація виробничих витрат підприємства;

– забезпечення високого рівня організації виробництва та праці, тощо.

Таким чином, управління виробничою діяльністю спрямоване на реалізацію цілей та завдань діяльності підприємства / організацій у сфері виготовлення продукції / надання послуг.

Функції управління виробничою діяльністю відповідають функціям менеджменту в цілому, тобто у найбільш загальному вигляді функції управління виробничою діяльністю можна представити як планування, організацію, мотивацію та контроль (рис. 5.5).

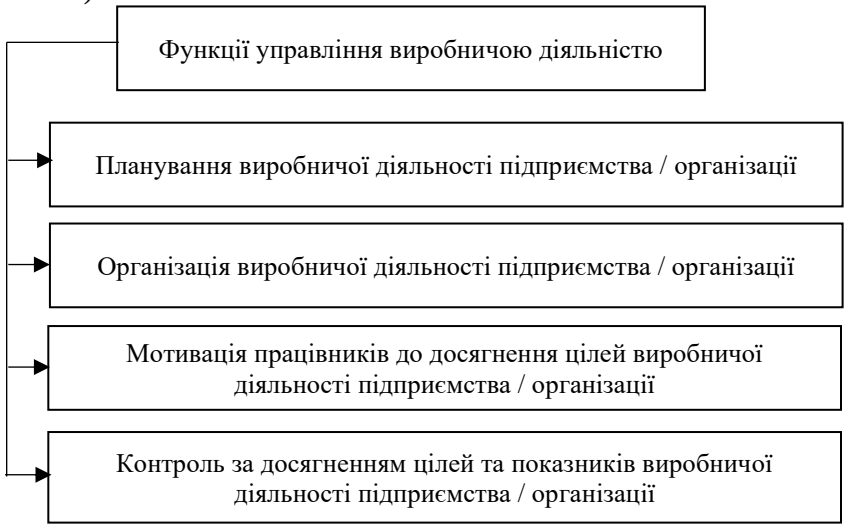


Рис. 5.5. Функції управління виробничою діяльністю підприємства / організації

Розглянемо більш детально визначені функції управління виробничою діяльністю підприємства / організації.

Планування виробництва (виробничої діяльності) – це функція визначення загального обсягу випуску продукції / надання послуг, що називається виробничим планом. Процес планування також включає будь-які інші заходи, необхідні для виконання поточного запланованого рівня продажів, одночасно відповідаючи загальним цілям підприємства / організації щодо прибутку, продуктивності, термінів виконання та задоволеності споживачів, як це визначено в загальному бізнес-плані. Основною метою планування виробництва є розробка інтегрованого плану, де частина операцій є виробничим планом. Тоді цей виробничий план повинен пов'язувати стратегічні цілі фірми з операціями (виробнича функція), а також координувати операції з цілями збуту, наявністю ресурсів та фінансовим бюджетом.

Планування виробництва охоплює всі ланки бізнес-системи. Відділ маркетингу може виявити потребу в новому або вдосконаленому продукті, а виробничі визначає чи може бути виготовлено товар для продажу за заданою ціною. Потім фінансовий відділ вирішує, чи буде виробництво вигідним і чи доступне фінансування для покриття витрат на розробку, виробництво та розподіл.

Процес виробництва пов'язаний із визначенням ключових його елементів: обладнання, сировини та напівфабрикатів, які будуть потрібні, а також організації виробництва. Планування виробництва фактично починається, як тільки приймається рішення про розробку та проектування продукту.

Планування виробничої діяльності доцільно розглядати у контексті двох напрямів: планування обсягів виробництва та компонентів виробничого процесу, а саме засобів праці, предметів праці та праці.

Планування обсягів виробництва передбачає визначення обсягів продукції / послуг у кількісному та якісному складі відповідно до планів розвитку підприємства / організації, а також розподіл відповідних обсягів у часовому періоді. Основою для планування обсягів виробництва є відповідне інформаційне забезпечення, а саме:

– планові обсяги реалізації продукції / послуг підприємства /

організації;

– державні контракти та державні замовлення на продукцію підприємства;

– результати вивчення поточного попиту на продукцію;

– заходи зі спеціалізації та кооперування виробництва;

– заходи зі збільшення виробничих потужностей (обладнання) підприємства / організації.

Таким чином, результатом планування обсягів виробництва є виробнича програма підприємства, яка представляє собою плановий документ, що містить інформацію про асортимент продукції підприємства, планові обсяги виробництва та рівень якості продукції, що буде виготовлятися.

Важливим елементом планування обсягів виробництва є календарне планування, що передбачає розподіл завдань виробничої програми по часовим періодам відповідно до потреб у продукції, укладених договорів та контрактів тощо.

Календарне планування передбачає встановлення часу початку та завершення для кожного етапу виробничого процесу. Воно включає планування та перевірку використання робочої сили, машин та матеріалів, щоб виробництво здійснювалося безперешкодно. Календарне планування гарантує, що робота буде закінчена вчасно, незалежно від виду діяльності.

Крім планування обсягів виробництва та їх розподілу в розрізі часових періодів, планування виробництва передбачає встановлення також цільових показників якості продукції / послуг. Планування якості є невід'ємним компонентом планування виробництва в цілому.

Планування компонентів виробничого процесу, по суті, являє собою елемент матеріально-технічного забезпечення функціонування підприємства.

Планування засобів праці (обладнання) передбачає реалізацію декількох етапів:

1. Детальний аналіз технологічного процесу виготовлення продукції / надання послуг. Мета цього етапу полягає у вивченні ключових виробничих процесів, що є необхідними для власне виготовлення продукції / надання послуг, а також визначенні

обладнання та машин. що є необхідними для реалізації відповідних виробничих процесів.

2. Оцінка планових обсягів реалізації та визначення плану виробництва, тобто встановлення кількісних та якісних показників щодо виготовлення продукції підприємства. Даний етап формує розуміння масштабів діяльності, а отже, і необхідних масштабів залучення обладнання (основних засобів).

3. Моніторинг ринку обладнання з метою з'ясування характеристик та модифікацій необхідних основних засобів, які наразі представлені на ринку.

4. Визначення необхідного кількісного та якісного складу обладнання для забезпечення функціонування підприємства / організації.

Планування предметів праці (сировини і матеріалів) здійснюється за подібними етапами:

1. Аналіз технологічного процесу, конструкторської документації, рецептури тощо з метою визначення кількісного та якісного складу сировини та матеріалів, необхідних для виготовлення продукції / надання послуг.

2. Розробка / аналіз норм використання матеріалів для визначення кількості сировини та матеріалів в розрахунку на одиницю виготовленої продукції / наданих послуг.

3. Оцінка планових обсягів реалізації з метою врахування масштабів діяльності при визначенні необхідної кількості сировини та матеріалів.

4. Планування необхідних обсягів та якісного складу сировини та матеріалів на основі інформації, згенерованої на попередніх етапах.

Планування виробничого персоналу, тобто працівників, безпосередньо залучених до виготовлення продукції / надання послуг здійснюється у наступній послідовності:

1. Аналіз технологічного процесу виготовлення продукції з точки зору ідентифікації ключових категорій працівників, які є необхідними для забезпечення виготовлення продукції /надання послуг.

2. Встановлення відповідних норм праці, що визначають потребу

у праці в розрізі окремих операцій / одиниць продукції. Норми праці можуть встановлюватися у вигляді норм часу (наприклад, виготовлення одиниці продукції вимагає 3 людино-годин), норм виробітку (наприклад, 1 працівник має виготовити 5 одиниць продукції за годину), норм обслуговування (наприклад, 1 працівник має обслуговувати 3 верстати), норм часу обслуговування (в основному, використовуються у сфері послуг. Наприклад, працівник банку має витратити не більше 10 хвилин на 1 клієнта), норм чисельності працівників (наприклад, для забезпечення виконання певного обсягу робіт бригада робітників має складатися з 8 осіб). Норми праці є основою для визначення потреби у працівниках.

3. Визначення планових обсягів діяльності з метою встановлення потреби у чисельному складі працівників.

4. Безпосередньо планування чисельності виробничих працівників для забезпечення усіх виробничих процесів у діяльності підприємства / організації.

Планування включає також вибір місця для бізнесу та планування виробництва. Де розташований бізнес, безпосередньо пов'язано з тим, наскільки успішним буде бізнес. Цей факт настільки ж справедливий як для компанії, яка відкриває свою першу фабрику чи магазин, так і для старого бізнесу, який розширюється на нову територію. Серед факторів, які слід враховувати, – близькість до ринків, сировини, пропозиції робочої сили та транспортних засобів.

Наступною функцією управління виробничою діяльністю є організація, що передбачає встановлення відповідальних осіб та виконавців, розподіл завдань та повноважень, формування відповідних управлінських структур, а також забезпечення функціонування усіх необхідних бізнес-процесів та виконання планів виробництва.

Одним з ключових напрямів організації виробничої діяльності на підприємстві / в організації є визначення виробничої структури та організаційної структури управління. Виробнича структура є формою організації виробничих процесів та представляє собою сукупність виробничих структурних підрозділів підприємства / організації з урахуванням їхніх розмірів, а також взаємозв'язків між ними.

Залежно від того, який виробничий підрозділ лежить в основі структури, виділяють наступні види виробничих структур:

– цехова – основним виробничим структурним підрозділом є цех;

– безцехова – основним виробничим структурним підрозділом є дільниця;

– корпусна – основний структурний підрозділ – корпус – об'єднання однотипних цехів;

– комбінатська – формується на підприємствах з багатостадійними процесами виробництва.

Формування виробничої структури передбачає врахування усіх взаємозв'язків між виробничими підрозділами та залежить від наступних факторів:

– вид економічної діяльності підприємства / організації;

– масштаби діяльності;

– особливості технологічного процесу виготовлення продукції / надання послуг;

– особливості організації виробництва (рівень спеціалізації, кооперації, наявність аутсорсингу тощо);

– особливості системи менеджменту підприємства / організації.

Формування організаційної структури управління є функцією топ-менеджменту та здійснюється у системі загального менеджменту підприємства / організації, проте особливості організаційної структури управління безпосередньо впливають і на управління виробничою діяльністю. Саме організаційна структура управління визначає особливості розподілу функцій та повноважень (у тому числі у сфері управління виробничою діяльністю) між менеджерами різних рівнів.

Іншим компонентом організації як функції управління виробництвом є забезпечення ефективних регулювання, координації та узгодження елементів виробничого процесу з метою досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства / організації. Іншими словами, організація також передбачає забезпечення ефективного формування та використання виробничих ресурсів. Особливості забезпечення ефективного формування та використання виробничих ресурсів розглянемо у розрізі компонентів виробничого процесу.

Організація ефективного формування та використання засобів праці (обладнання) передбачає реалізацію напрямів, відображених у табл. 5.1.

Таблиця 5.1. Напрями забезпечення ефективного формування та використання засобів праці (обладнання)

Напрям	Зміст напряму
1	2
1. Закупівля та встановлення обладнання (основних засобів)	Передбачає моніторинг ринку постачальників, виходячи із плану закупівель основних засобів, сформованого на попередньому етапі управління виробничою діяльністю. Здійснюється аналіз комерційних пропозицій постачальників з метою виявлення найбільш привабливих пропозицій з точки зору співвідношення якість – ціна. Після цього укладається договір на постачання / купівлю, здійснюється транспортування та монтаж основних засобів. Для будівель та споруд як елементу основних засобів можливим є ремонт та інші необхідні заходи для приведення до експлуатаційного стану
2. Забезпечення експлуатації основних засобів (обладнання)	Передбачає два ключових напрями: обслуговування та ремонт, а також проведення амортизаційних відрахувань. В рамках першого напряму необхідним є визначення оптимального режиму роботи обладнання, формування системи обслуговування, забезпечення кваліфікованого обслуговуючого персоналу, створення ремонтної служби, своєчасне здійснення поточного та капітального ремонту. Існує два типи технічного обслуговування: профілактичне обслуговування та обслуговування у випадку зупинки. Профілактичне обслуговування передбачає проведення планових перевірок та обслуговування та утримання об’єктів у справному стані. Ці заходи призначені для побудови системи, яка буде виявляти потенційні збої та проводити зміни чи ремонт, які запобігатимуть несправності.

Продовження табл. 5.1

1	2
	Профілактичне обслуговування набагато більше, ніж просто підтримка роботи машин та обладнання. Воно також передбачає розробку технічних та людських систем, які дозволять підтримувати виробничий процес в межах працездатності. Важливу роль у профілактичному обслуговуванні відіграє розуміння процесу та підтримка його роботи без перерв. Обслуговування у випадку зупинки відбувається, коли обладнання виходить з ладу і повинно бути відремонтовано в аварійному або пріоритетному порядку. Другий напрям – нарахування амортизації – пов'язаний із тривалим періодом використання основних засобів, що обумовлює необхідність поступового перенесення вартості основних засобів на вартість виготовленої продукції з метою подальшого відтворення основних засобів. Амортизація – це процес поступового перенесення вартості основних засобів на вартість виготовленої продукції. Відповідно до чинного законодавства, існує п'ять методів нарахування амортизації: прямолінійний, зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивний, виробничий
3. Списання та відтворення основних засобів	Після завершення періоду експлуатації основні засоби підлягають списанню та утилізації. Натомість для продовження функціонування підприємства / організації необхідним є відтворення основних засобів, тобто їх заміна на нові та такі, що можуть забезпечити подальшу реалізацію виробничих процесів.

Таким чином, організація виробничої діяльності в розрізі засобів праці (основних засобів) передбачає реалізацію напрямів, пов'язаних

із закупівлею, встановленням, забезпеченням ефективного використання, списанням та відтворенням основних засобів.

Функція організації виробничої діяльності в розрізі предметів праці передбачає наступні напрями:

1. Моніторинг ринку постачальників сировини з метою виявлення найбільш привабливих пропозицій з позиції співвідношення якість – ціна, надійність, логістичні витрати.

2. Укладання договорів на постачання та власне забезпечення постачання. Організація постачання в такий спосіб, щоб забезпечити безперебійність виробничих процесів.

3. Забезпечення ефективного використання сировини та матеріалів (забезпечення відповідних умов зберігання, дотримання норм тощо).

Організація як функція управління виробництвом в розрізі виробничого персоналу передбачає наступне:

1. Забезпечення набору персоналу. Набір персоналу може здійснюватися з використанням активних та пасивних методів (табл. 5.2). Організація набору здійснюється у спосіб, прийнятний для підприємства / організації з огляду на поточну ситуацію. особливості організації виробничого процесу.

Таблиця 5.2. Особливості використання методів набору персоналу

Ознака	Активні	Пасивні
1	2	3
Умови застосування	Застосовуються у випадку, коли попит на працівників перевищує пропозицію на ринку праці або у випадку, коли потреба у працівниках є нагальною (терміновою). Передбачає вищий рівень витрат на забезпечення набору персоналу	Застосовуються у випадку, коли пропозиція на ринку праці перевищує попит та / або пошук і набір персоналу не є терміновим. Передбачає нижчий рівень витрат на забезпечення набору персоналу

Продовження табл. 5.2

1	2	3
Методи набору	Презентації підприємства / організації, проведення особистих зустрічей, взаємодія із навчальними закладами, державною службою зайнятості, кадровими та рекрутинговими агентствами.	Розміщення інформації про вакантні посади у засобах масової інформації, в мережі Інтернет (в т.ч. на спеціалізованих сайтах).

2. Оцінка та відбір персоналу. Важливим напрямом управління виробничою діяльністю, що, водночас, тісно переплітається з кадровим менеджментом, є оцінка та відбір персоналу. Підприємство / організація може застосовувати різні методи оцінювання персоналу, від документальних (аналіз резюме) до складних ситуативних (метод кейсів, стрес-тестів тощо). Конкретний вибір методів оцінки та відбору персоналу залежить від наявності та рівня кваліфікації кадрової служби, категорії працівників, щодо якої здійснюється відбір, специфіки діяльності підприємства / організації тощо.

3. Оформлення відносин з найманим персоналом за допомогою трудових угод та / або цивільно-правових угод. Даний напрям відноситься до кадрового менеджменту, проте є необхідним компонентом управління виробничою діяльністю в розрізі виробничого персоналу.

4. Професійна адаптація персоналу. Передбачає навчання, професійну орієнтацію виробничого персоналу, формування сприятливих умов праці та відпочинку, організацію менторської допомоги для нових працівників тощо.

Таким чином, організація як функція управління виробничою діяльністю підприємства / організації передбачає забезпечення ефективного формування та використання виробничих ресурсів з метою забезпечення досягнення планових показників, визначених в рамках планування виробництва.

Наступна функція – мотивація – відноситься більше до кадрового

менеджменту, проте, водночас, є компонентом управління виробничою діяльністю підприємства / організації. Мотивація передбачає встановлення стимулів для виробничого (в першу чергу) та невиробничого персоналу задля забезпечення зацікавленості працівників у досягненні цілей діяльності підприємства / організації у сфері виробництва. Існують два ключових види мотивації: матеріальна (пов'язана із матеріальними благами – грошовими винагородами, додатковими благами тощо) та нематеріальна (пов'язана із соціальним компонентом – визнання заслуг працівника, позиціонування працівника перед колективом тощо).

Важливим компонентом мотивації як функції управління виробництвом є визначення критеріїв мотивації, тобто тих показників і параметрів, які будуть визначати особливості застосування мотиваційних заходів (наприклад, виконання та перевиконання планових обсягів виробництва, відсутність браку тощо).

Остання з ключових функція управління виробництвом – це контроль. Контроль спрямований на співставлення фактичних показників діяльності підприємства / організації з плановими та впровадження заходів коригуючого впливу у випадку необхідності.

Контроль – це діяльність, яка забезпечує фактичну ефективність відповідно до запланованих показників. Щоб забезпечити виконання планів операційних підсистем, менеджмент виробничої діяльності повинен здійснювати контроль, вимірюючи фактичні результати та порівнюючи їх із запланованим управлінням. Важливими функціями тут є контроль витрат, якості та графіків (часу).

Контроль витрат здійснюється з метою забезпечення ефективності виробничої діяльності та недопущення перевитрат. Водночас, контроль витрат спрямований на забезпечення досягнення планових показників. Контроль витрат є комплексним процесом, тому може передбачати різні управлінські дії. Зокрема:

– контроль за нормами витрачання ресурсів;

– бюджетування витрат (контроль за виконанням бюджетів);

– план / факт аналіз витрат виробничого характеру тощо.

Контроль якості є важливим компонентом системи забезпечення якості продукції / послуг. Контроль якості, зазвичай, є інтегрованим у

систему управління якістю продукції / послуг, та може включати наступне:

– контроль якості сировини з метою недопущення випадків постачання та використання неякісної сировини та матеріалів;

– контроль умов зберігання сировини та матеріалів з метою недопущення псування ресурсів;

– контроль за дотриманням технологічного процесу виготовлення продукції / надання послуг;

– контроль якості безпосередньо виготовленої продукції (зокрема, інспекція або перевірка якості контрольних зразків продукції по окремим партіям) тощо.

Контроль якості базується на глибокому розумінні процесу. Менеджмент виробничої сфери бере участь у тому, щоб усі працівники підприємства / організації були залучені до процесів забезпечення якості. Методи контролю якості використовуються для аналізу та поліпшення якості процесу. Існує шість визнаних часом апробованих практично методів. Це:

1. Аркуші перевірки даних. Вони використовуються для запису та відстеження даних щодо частоти подій, які вважаються важливими для деяких важливих аспектів якості. Для конкретного товару може існувати кілька аспектів, що відстежуються з урахуванням різних параметрів. Корисно зберігати дані в однакових часових рамках та загальному форматі, щоб можна було розробити співвідношення між одночасними подіями для різних характеристик та продуктів.

2. Діаграми. Забезпечують графічне відображення даних. Одним з різновидів діаграм, що використовується, є гістограма розподілу частоти виявлених дефектів під час контролю якості продукції.

3. Аналіз Парето. Аналіз Парето спрямований на визначення найбільш поширених дефектів; наприклад, який дефект є найчастішою причиною відмови від продукту, тощо. Це полегшує виявлення основних проблем, пов’язаних з якістю виробництва. Він упорядковує проблеми так, щоб можна було вирішити найважливіші причини. Інструмент надає можливість виявити вичерпний перелік усіх проблем, які можна очікувати. Для цього слід проводити консультації з багатьма людьми як всередині компанії, так і за її

межами. Опитування, телефонні інтерв'ю та фокус-групи використовуються, щоб з'ясувати, з якими проблемами люди стикаються.

4. Причинно-наслідкові діаграми. Причинно-наслідкові діаграми впорядковують та відображають результати аналізу щодо визначення причин проблем у сфері якості. Вони з першого погляду показують, які фактори впливають на якість і тим самим можуть бути причинами проблем із якістю. Однією з таких причинно-наслідкових діаграм є діаграма риб'ячої кістки (або діаграма Ісікави), яка базується на переліку змінних, які, як відомо, впливають на якість.

5. Статистичні діаграми контролю якості. Ці діаграми використовуються для виявлення проблем із якістю, а також впровадження системи раннього попередження. Статистичні діаграми контролю якості також можуть допомогти розпізнати причини проблем із якістю процесу. Даний інструмент є надзвичайно потужним для моніторингу умов процесу та для стабілізації процесів.

6. Діаграми перебігу (процесні). Передбачають дослідження критеріїв якості та відображення одержаних даних аналізу у процесі здійснення виробництва.

Контроль часу передбачає аналіз дотримання планових часових рамок, ритмічності виробництва. Контроль часу передбачає порівняння фактичного випуску продукції / наданих послуг за певний часовий період із відповідними плановими показниками.

Базовим прийомом контролю є план / факт аналіз, що передбачає зіставлення планових показників виробничої діяльності із фактичними. У випадку виявлення відхилень проводиться подальший аналіз з метою з'ясування причин таких відхилень. У випадку, якщо причини можна усунути, проводяться коригуючі заходи з метою запобігання впливу негативних чинників. У випадку, якщо підприємство / організація не можуть вплинути на причини відхилень, здійснюється коригування планових показників.

Отже, контроль є невід'ємною частиною управління виробництвом та забезпечує ефективність і результативність виробничої діяльності підприємства / організації. Водночас, сукупність усіх розглянутих функцій у взаємодії забезпечує

досягнення цілей підприємства / організації у виробничій сфері.

Стратегії та методи управління виробництвом

Управління виробництвом здійснюється як у довгостроковій перспективі, так і у короткостроковій перспективі. Управління у довгостроковій перспективі складає частину загальної стратегії розвитку підприємства / організації та формує виробничу стратегію.

Стратегія, у найбільш загальному розумінні, – це довгостроковий план дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства / організації.

Виробнича стратегія – це одна з функціональних стратегій управління діяльністю підприємства / організації, яка має на меті забезпечення виготовлення цільового обсягу продукції / надання цільового обсягу послуг визначеного рівня якості відповідно до вимог загальної стратегії підприємства / організації.

Основними завданнями виробничої стратегії у діяльності підприємства / організації є наступні:

– забезпечення цільового обсягу виготовлення продукції / надання послуг;

– забезпечення цільового рівня якості продукції / послуг;

– забезпечення функціонування на засадах раціонального ресурсокористування та ресурсозбереження;

– забезпечення оптимального техніко-технологічного оснащення виробничих процесів;

– оптимізація витрат виробництва;

– забезпечення високої ефективності організації виробництва та праці, відповідних умов праці тощо.

На формування виробничої стратегії впливає значна кількість чинників, які за походженням доцільно поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 5.6).

Отже, врахування відповідних чинників впливу є необхідним для забезпечення ефективності процесів формування та реалізації виробничої стратегії підприємства / організації.

Найбільш поширеними у сучасних умовах є наступні види виробничих стратегій:

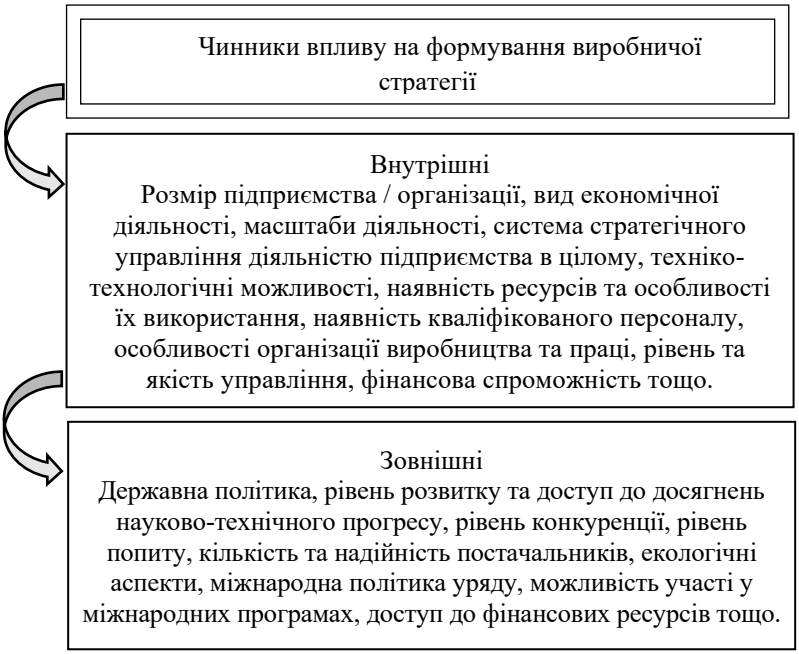


Рис. 5.6. Чинники впливу на формування виробничої стратегії підприємства / організації

1. Стратегії, орієнтовані на використання існуючих виробничих можливостей. Основними заходами у рамках такої стратегії можуть бути: виробництво продукції на існуючих потужностях; модернізація /переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; кооперація / спеціалізація у виробничих процесах; підвищення ефективності використання ресурсів та зниження витрат; ліквідація «вузьких місць»; забезпечення ефективного використання виробничої потужності; забезпечення ефективної організації виробничих процесів тощо. Зазначена стратегія є найбільш поширеною для вже існуючих підприємств / організацій.

2. Стратегії створення нового виробництва. Даним стратегіям притаманні заходи: купівля нового виробництва (обладнання для нового виробництва); створення нового виробництва за рахунок

нового використання існуючих виробничих потужностей; зміна організації та структури виробництва тощо. Такі стратегії найбільш притаманними є для новостворених підприємств, а також для тих, що реалізують корпоративні стратегії диверсифікації.

3. Стратегії змін у технологічному процесі. Полягають у впровадженні нових методів та технологій виготовлення продукції; змін у технологічному рівні виробництва; забезпеченні використання нових матеріалів; підвищенні рівня стандартизації виробництва тощо. Зазвичай, даний тип стратегій спрямований на удосконалення існуючих виробничих процесів.

4. Стратегії відносно організації виробництва. Передбачають розробку заходів щодо визначення типу виробничої системи (проектна, серійна, масова); спеціалізації, диверсифікації та конверсії виробництва; ритмічності виробництва; оптимізації виробничих процесів та використання обладнання; впровадження систем управління якістю та виробничими витратами, автоматизованих систем управління тощо.

5. Стратегії впровадження оперативно-календарного планування тощо.

Оперативно-календарне планування виступає важливим управлінським інструментом, що забезпечує ритмічність та ефективність виробничих процесів. Саме за допомогою оперативно-календарного планування узгоджуються матеріальні потоки (зокрема, потоки ресурсів), виробничі процеси та здійснюється регулювання відповідних аспектів, пов’язаних із забезпеченням обслуговування та своєчасного ремонту обладнання.

Виробнича стратегія забезпечує розробку та впровадження довгострокових заходів щодо управління виробничою діяльністю, натомість поточне управління здійснюється із застосуванням відповідних методів. В цілому, управління виробничою діяльністю прийнято зводити до управління «5М»: manpower (трудові ресурси), machines (машини та обладнання), materials (матеріали), methods (методи, організація виробництва) та money (гроші).

Таким чином, управління виробництвом реалізовується через застосування відповідних методів та інструментів, що спрямовані на

реалізацію управлінського впливу на відповідні компоненти.

Сучасною практикою визначено значну кількість методів управління та організації виробництва. Розглянемо найбільш поширені та прогресивні з них.

1. Комп'ютерно-інтегроване виробництво (CIM – computer integrated manufacturing) – передбачає поєднання виробничих ресурсів та інформаційних технологій в управлінні. Орієнтоване на зменшення залученості працівників до управління виробничими процесами та зростання автоматизованості відповідних процесів. більшість виробничих процесів за такого методу є автоматизованими та управляються за допомогою комп'ютерів та відповідного програмного забезпечення. Такий підхід надає можливість забезпечити високий рівень ефективності виробництва, зменшення кількості помилок, оперативність виробничих процесів та процесів управління. В основі CIM знаходиться постійне відстеження інформації у реальному часі, що надходить від відповідних датчиків. Яскравим прикладом використання CIM є склади Amazon, що мають високий ступінь автоматизації та низький рівень залучення персоналу до відповідних процесів формування відправлень та замовлень.

2. Гнучкі виробничі системи. Передові технології також революціонізували виробництво. Використання автоматизованих виробничих ліній, які можна швидко адаптувати для виробництва більше одного виду продукції, називається гнучкою виробничою системою. Управління здійснюється з використанням складних комп'ютерних технологій для координації та інтеграції обладнання. Автоматизовані функції включають завантаження, розвантаження, зберігання деталей, зміну інструментів та механічну обробку. Комп'ютер може доручити верстатам міняти деталі, механічну обробку та інструменти, коли потрібно виробляти новий виріб. Людські оператори вносять зміни в комп'ютер, а не в саму виробничу техніку, суттєво скорочуючи час і витрати на внесення змін. Цей підхід є проривом у порівнянні з традиційною конвеєрною лінією, коли одна лінія обмежена одним продуктом. Завдяки гнучкій виробничій системі, одна виробнича лінія може бути легко адаптована до невеликих партій різних продуктів на основі

комп'ютерних інструкцій.

3. Модульний підхід, при якому виробнича компанія використовує сторонніх постачальників, щоб забезпечити окремі конструктивні елементи продукту, які потім декілька робітників збирають у фінальний продукт. Наприклад, континентальний бізнес-літак реактивного транспорту канадської авіакомпанії Bombardier складається з близько десятка величезних модульних компонентів з усього світу: двигуни з США, ніс і кабіна пілотів з Канади, фюзеляж з Північної Ірландії, хвіст з Тайваню, крила з Японії тощо. Модульний підхід у виробництві надає можливість підвищити якість окремих компонентів за рахунок високого рівня спеціалізації. Модульний підхід базується на застосуванні аутсорсингу.

Аутсорсинг визначається як закупівля продуктів або послуг із зовнішніх джерел для організації. Що стосується послуг, це зазвичай передбачає передачу оперативного контролю постачальникам.

Хоча аутсорсинг часто може допомогти контролювати витрати, спростити операції та зосередити компанію на своїх основних компетенціях, він не буде працювати, якщо не буде належним чином реалізований. Рекомендується на аутсорсинг виносити ті функції та компоненти, які не є ключовими з точки зору забезпечення функціонування підприємства.

4. Ощадливе виробництво, яке іноді називають бережливим виробництвом, поєднує в собі передові технології та інноваційні методи управління, використовуючи висококваліфікованих працівників, які на кожному етапі виробничого процесу ретельно підходять до вирішення проблем, щоб скоротити відходи та підвищити якість та продуктивність. Ощадливе виробництво було започатковано компанією Toyota, і ця концепція поширилася по всьому світу як на виробничі, так і на послугові організації. Технологія відіграє ключову роль в ощадливому виробництві. Компанії в повній мірі використовують гнучкі виробничі системи, а обладнання часто призначене для автоматичної зупинки, щоб усунути дефект. Однак суть процесу – не машини чи технології, а люди. Наприклад, операціями Toyota у всьому світі захоплюються як зразком якості та ефективності, але цей успіх не лише результат

використання правильних машин або встановлення правильних стандартів. Система Toyota поєднує в собі методи, системи та філософію управління, такі як прихильність до розширення можливостей співробітників та творчої культури. Окрім встановлення методології ведення ефективної конвеєрної лінії, наприклад, just-in-time поставок, менеджери повинні виховувати необхідні установки, такі як турбота про якість та бажання інновацій.

Концепція ощадливого виробництва в основу покладає термін «муда», який в перекладі з японської означає втрати, необґрунтовані витрати, що не формують цінності. Засновник концепції Таїті Оно виділяв наступні види непродуктивних витрат:

- втрати в результаті перевиробництва продукції;
- втрати через створення надлишкових запасів;
- втрати від браку;
- втрати внаслідок виконання зайвих операцій та обробки;
- втрати внаслідок простоїв та очікування;
- втрати при транспортуванні (особливо непотрібному);
- втрати в результаті нереалізованого потенціалу працівників;
- втрати внаслідок нераціонального використання ресурсів.

5. Концепція just-in-time. Системи «точно в строк» (JIT) призначені для зменшення рівня матеріальних запасів організації та пов'язаних із цим витрат, маючи на меті звести до нуля кількість часу, коли сировина та готова продукція знаходяться на підприємстві, перевіряються або транспортуються. Іноді ці системи називають системами нульових запасів або системами канбан. Кожна система зосереджується на концепції, згідно з якою постачальники доставляють матеріали лише в потрібний момент, тим самим зводячи запаси сировини до нуля. Більше того, виробничі запаси зводяться до мінімуму, оскільки товари виробляються лише за необхідністю для обслуговування наступного етапу виробництва. Запаси готової продукції зводяться до мінімуму, оскільки їх узгоджують з попитом на збут. JIT системи мають величезні переваги. Знижений рівень запасів звільняє виробничий капітал для використання в інших сферах діяльності. Крім того, JIT відіграє вирішальну роль у

підвищенні гнучкості.

6. ERP-системи (Enterprise resources planning) – система управління виробництвом, що передбачає застосування спеціального програмного забезпечення та комплексного підходу в управлінні. ERP-системи найчастіше базуються на застосуванні модульного принципу та охоплюють всі ключові бізнес-процеси. До основних модулей системи відносяться управління фінансами, виробництвом, запасами, реалізацією та маркетингом, постачанням, проектами, сервісним обслуговуванням, якістю.

Впровадження ERP-системи передбачає використання спеціального комплексу програмного забезпечення. На сьогодні визнаними лідерами на ринку відповідних програмних продуктів є Oracle, SAP, Microsoft та ін. Використання ERP-системи надає можливість значно підвищити ефективність та раціональність управління виробничими процесами.

Отже, управління виробництвом передбачає застосування значної кількості підходів та методів, конкретний вибір яких обумовлюється специфікою діяльності підприємства / організації, масштабом діяльності, особливостями ресурсів, що використовуються, особливостями системи менеджменту. В цілому, управління виробництвом є одним з ключових компонентів загальної системи менеджменту підприємства та є необхідним з точки зору забезпечення функціонування підприємства / організації, досягнення цілей функціонування та розвитку. Враховуючи той факт, що здебільшого виробнича діяльність у широкому розумінні є ядром функціонування підприємства / організації, важливість ефективного управління у визначеній сфері не підлягає сумнівам.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке операційна система?
2. Які риси притаманні операційній системі?
3. Охарактеризуйте ключові компоненти операційної системи.
4. Назвіть основні види операційних систем.
5. Як середовище функціонування впливає на операційну

систему?

6. Що таке виробничий процес?

7. Які існують види виробничих процесів?

8. Назвіть основні компоненти виробничого процесу.

9. Що таке основні засоби? Які групи основних засобів Ви знаєте?

10. Назвіть основні категорії персоналу підприємства.

11. Охарактеризуйте функцію планування виробничої діяльності.

12. В чому полягає зміст функції організації виробничої діяльності?

13. Що таке мотивація?

14. Назвіть основні види контролю у виробничій діяльності.

15. Охарактеризуйте зміст та завдання виробничої стратегії.

16. Які види виробничих стратегій Ви знаєте?

17. Які чинники впливають на формування виробничої стратегії.

18. Назвіть основні методи управління виробництвом.

19. В чому полягають переваги концепції ощадливого виробництва?

20. Які методи управління базуються на активному застосуванні інформаційних технологій?

Тема 5.2. Управління людськими ресурсами

Загальна концепція управління людськими ресурсами	Концепція управління – це комплекс ключових положень та принципів, які надають цілісну уяву про зміст та пріоритети управлінської діяльності та визначають практику її реалізації в конкретних умовах.

Система управління персоналом зараз охоплює рішення широко кола управлінських задач: планування потреб в персоналі, підбір і професійну адаптацію нових працівників, розробку компенсаційних програм, навчання співробітників тощо. Але служби з управління персоналу, як правило, відграють на підприємствах роль сервісної служби, виступають функціональним підрозділом, а витрати на персонал розглядаються як витрати, які слід планувати в оперативному та середньостроковому періодах.

Сфера кадрового менеджменту за останні роки зазнала значних змін. На зміну відділам кадрів прийшли HR-департаменти, служби з управління персоналом тощо. Тому доцільно буде взагалі уточнити зміст таких понять як «управління кадрами», «управління персоналом», «управління людськими ресурсами».

Якщо розглядати генезис кадрового менеджменту та зміну трьох його основних концепцій, то можна стверджувати, що в 20-40-ві рр. XX ст. існувала концепція управління кадрами, в якій працівник розглядався як носій трудової функції, «живий придаток машини». В 50-70-ті рр. XX ст. з'явилася концепція управління персоналом, в якій працівник був суб'єктом трудових відносин, особистістю. В 80-90-ті роки XX ст. – на початку XXI ст. була сформована концепція управління людськими ресурсами, в якій працівник розглядався як ключовий, стратегічний ресурс організації.

Таким чином, в практиці менеджменту концептуальним став ресурсний підхід, який виходить з пріоритетності нематеріальних ресурсів в створенні конкурентних переваг компанії. Для відображення нового погляду на роль людини в сучасному виробництві використовується термін «людські ресурси».

Управління людськими ресурсами – це динамічне та ефективне

управління, яке дозволяє перетворити «статику» людського капіталу (потенційні компетенції працівників: їх знання, вміння, здібності, цінності) в активи підприємства, які мають ринкову цінність та приймають участь у створенні конкурентних переваг компанії.

Поряд з загальними властивостями кожна категорія ресурсів має специфічні: зміст, характеристики, структуру, які обумовлені їх природою, місцем та роллю в економічній системі.

По-перше, відмінною рисою людських ресурсів є особистісна специфіка. На відміну від основних засобів та виробничих запасів люди наділені інтелектом і відповідно їх участь у виробничому процесі не є механічною, а емоційно-свідомою.

По-друге, оскільки людина володіє творчими та підприємницькими здібностями, то на відміну від інших ресурсів продуктивність цих здібностей не має меж і саме в людських ресурсах знаходяться найбільші резерви для підвищення ефективності функціонування підприємства.

По-третє, в сучасних умовах науково-технічного прогресу можливим є моральний знос людських ресурсів, але люди внаслідок особистої мотивації постійно та свідомо прагнуть до удосконалення, підвищення кваліфікації, оновлення знань та професійних навичок, очікуючи від підприємства допомоги та надання певних можливостей.

По-четверте, здібності, знання, кваліфікація та професійні знання розподілені між людьми нерівномірно, тому вимагається постійне навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації.

По-п’яте, працівник як особистість діє у відповідності, з одного боку, до внутрішніх здібностей та рішень, а з іншого – відповідно до зовнішнього середовища. Мотиви укладання трудових договорів є різними, тому управління мотивацією працівників є ключовою задачею менеджменту.

По-шосте, саме людські ресурси призводять до руху, організують взаємодію всіх інших ресурсів економічної системи.

Протягом останніх десятиріч в тріаді «людські ресурси – матеріальні ресурси – фінансові ресурси» змінювалося стратегічне значення кожного виду ресурсів в залежності від організаційного середовища, цілей та задач економічного розвитку. В сучасних умовах інноваційного розвитку економіки головним джерелом продуктивності праці та

процвітання підприємства виступають людські ресурси.

Таким чином, можна зробити висновок, що в сучасних умовах підхід до управління людськими ресурсами повинен бути стратегічним і цілісним, як до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме людьми, які здійснюють свій внесок в досягнення стратегічних цілей компанії.

Сучасні тенденції управління людськими ресурсами відображені на рис. 5.7:

Рис. 5.7. Сучасні тенденції управління людськими ресурсами

Управління талантами. Для забезпечення конкурентоздатності підприємства необхідно виявляти, залучати та заохочувати співробітників, наділених якостями, які є для компанії важливими в стратегічному значенні.

Підвищення гнучкості в роботі з персоналом. Наслідки фінансової кризи та поточна валютна криза в Європі показують, що роботу з персоналом слід вести за допомогою більш гнучкого інструментарію. Слід також визнати, що в теперішній час підприємствам не обійтись без достатньої гнучкості в способах працевлаштування співробітників.

Стратегічна орієнтація роботи з персоналом. Менеджмент персоналу в майбутньому все більш міцно інтегрований в структуру

стратегічного розвитку компанії. У зв'язку з цим посилюється роль HR-менеджера на підприємстві в якості бізнес-партнера.

Ефективна організація роботи з персоналом. В майбутньому фінансування адміністративної роботи з персоналом буде, скоріше, скорочуватися, ніж зростати. Це підсилюється необхідністю ефективної і професійної організації роботи з персоналом з залученням можливостей, які пропонуються сучасними інформаційними системами і спеціальними програмами для адміністрування.

Індивідуалізація роботи з персоналом. Перед співробітниками кадрових служб все частіше ставиться задача реагувати на нові форми роботи і життя та забезпечувати інтегрування. На рішення такої задачі спрямовані заходи по залученню у відповідність роботи підприємства відповідно до вимог по працевлаштуванню людей різних поколінь та різного етнічного походження.

Створення бренду роботодавця. Задача позиціонувати власне підприємство в якості привабливого роботодавця буде ставати все більш важливою. Створення марки роботодавця за допомогою засобів комунікації є важливим кроком на цьому шляху, рівно як і професійна робота з персоналом на підприємстві.

Вимірність роботи з персоналом. Об'єктивний контроль роботи менеджерів з персоналу вже зараз знаходиться серед популярних тем. В майбутньому значимість цієї задачі тільки буде зростати. Все більш важливим стає регулярне вимірювання продуктивності роботи менеджерів з персоналу. При цьому слід розуміти, що не всі успіхи HR-підрозділів можна виміряти в кількісних показниках, необхідно застосовувати й інші інструменти оцінки.

Передача цінностей та змісту. Менеджери з персоналу покликані привносити поняття про відповідальність підприємства в робочий контекст. Під цим слід розуміти не тільки турботу про збереження корпоративних цінностей, але й виконання вимог відповідальності підприємства перед суспільством на практиці. Поряд з цим постає завдання створення змістовного контексту для працівників, так як усвідомлення ними користі своєї діяльності на більш високому рівні може бути сильною мотивацією.

Система управління людськими ресурсами

Розвиток керівних кадрів. Керівники відносяться до найважливіших рушійних сил розвитку підприємства. Вони повинні систематично підвищувати освіту та отримувати підтримку. Заохочення комунікації між керівництвом і співробітниками є важливим елементом цього процесу.

Найважливішою тенденцією розвитку менеджменту в останні десятиліття стає системний підхід, який розглядається як сучасний спосіб управлінського мислення, що дозволяє цілісно і комплексно уявити управління організацією та її підсистемами в складному ринковому середовищі. Застосування системного підходу дає можливість менеджерам досліджувати не тільки внутрішню будову організації, але й її функціонування в складній зовнішньому середовищі.

До ознак несистемного підходу до управління людськими ресурсами в організації можна віднести:

– недостатнє розуміння керівництвом підприємств важливості управління людськими ресурсами в сучасних організаціях;

– слабке знайомство менеджерів з сучасними концепціями управління людськими ресурсами, прогресивними персонал-технологіями;

– низьку професійну підготовленість працівників кадрових підрозділів, насамперед економічну та юридичну;

– нераціональний розподіл повноважень і відповідальності за управління людськими ресурсами між лінійними і функціональними менеджерами;

– відсутність зв’язку між кадровою політикою і бізнес-завданнями;

– розрізненість персонал-технологій, їх «ізольованість» один від одного;

– незмірність результатів ефективності кадрового менеджменту;

– формалізм в реалізації кадрових технологій;

– «колективну» відповідальність за управління трудовими відносинами.

Необхідність системного підходу до управління людськими ресурсами зумовлюють такі чинники:

– дефіцит кваліфікованих людських ресурсів на ринку праці;

– конкуренція між вітчизняними підприємствами щодо залучення талановитих працівників;

– динамічність та інноваційність соціально-економічних процесів в суспільстві;

– відповідальне ставлення на всіх рівнях до формування та реалізації кадрової політики;

– «прозорість» персонал-технологій і вимірюваність їх ефективності;

– соціальна відповідальність і необхідність узгодження інтересів різних груп: співробітників підприємства, акціонерів, топ-менеджерів, клієнтів, держави;

– націленість кадрового менеджменту на виконання стратегічних завдань і підвищення репутації підприємства.

Вихідною передумовою системного підходу є визначення базових елементів системи управління людськими ресурсами як об'єкта дослідження. Серед їх безлічі виділимо п'ять ключових, найбільш характерних для діагностики кадрового менеджменту сучасної організації (рис. 5.8).

Рис. 5.8. Базові елементи системи управління людськими ресурсами

Головну мету системи управління людськими ресурсами сучасної організації в загальному вигляді можна визначити як раціональне формування, використання і розвиток трудового і творчого потенціалу для досягнення організаційних соціально-економічних цілей і задоволення особистих потреб працівників.

Особливість процесу цілепокладання в системі управління людськими ресурсами полягає в узгодженні економічних і соціальних цілей. Так, економічні цілі системи спрямовані на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації за рахунок раціонального формування, використання і розвитку людських ресурсів, тобто економічні цілі виражаються в збільшенні прибутку і конкурентних переваг підприємства. А соціальні цілі орієнтовані на задоволення соціальних потреб працівників: забезпечення зайнятості, підвищення якості трудового життя, професійне навчання та підвищення кваліфікації, організацію відпочинку, побутового і медичного обслуговування, правову захищеність, здоровий морально-психологічний клімат, стимулювання творчості, самореалізації тощо.

Система цілей є основою визначення функцій управління людськими ресурсами, що відбивають специфіку змісту управлінської діяльності в сфері трудових відносин. Функціональну будову системи управління людськими ресурсами можна представити у вигляді чотирьох складових підсистем:

1. Формування людських ресурсів – стартова підсистема, в якій закладаються база трудового і творчого потенціалу підприємства та перспективи його подальшого нарощування. Мета цієї підсистеми - своєчасне забезпечення якісних і кількісних потреб у людських ресурсах в прийнятих стратегій підприємства.

2. Підсистема використання людських ресурсів є комплексом функцій, спрямованих на забезпечення умов для найбільш ефективної реалізації інтелектуальних, професійних, творчих, підприємницьких здібностей працівників для досягнення поставлених цілей.

3. Виключно важливе значення в сучасних компаніях набуває підсистема розвитку людських ресурсів, яка спрямована на підвищення компетенцій працівників відповідно до корпоративних завдань довгострокового розвитку.

4. Підсистема утримання людського капіталу – це сукупність форм і методів, спрямованих на формування і розвиток лояльності співробітників свого підприємства, його цілям і цінностям.

Окрема підсистема не забезпечить ефективності людських ресурсів, і тільки комплексний, інтегрований підхід до управління людськими ресурсами є запорукою успіху кадрового менеджменту.

Система управління людськими ресурсами в цілому і складові її підсистеми на практиці реалізуються за допомогою персонал-технологій, що представляють собою набір форм, методів, правил і принципів, які можуть бути використані менеджерами, які поставили перед собою мету отримати максимальну віддачу від трудового потенціалу підприємства.

Функціональний розподіл, в межах якого відбувається процес управління людськими ресурсами, знаходить відображення в проектуванні кадрових служб як самостійних структурних підрозділів.

Проектування служби з управління людськими ресурсами багато в чому залежить від стратегії, розміру підприємства, його структури і стадії життєвого циклу, фінансових можливостей, а також від ставлення власників до кадрових питань, їх бачення ролі і статусу цього підрозділу в стратегічному розвитку підприємства.

В управлінській практиці застосовуються різні підходи до структурування служб з управління людськими ресурсами. Наприклад, в малих підприємствах управління людськими ресурсами є функцією загального керівництва.

У середніх підприємствах функції управління людськими ресурсами виконують або лінійні керівники, або невеликі функціональні підрозділи, іноді вводиться одноосібна посаду менеджера (директора, керівника) з управління персоналом.

Характерною для останніх років тенденція створення холдингових структур або компаній з розгалуженою філіальною мережею висунула особливі завдання в галузі управління персоналом. Перш за все система керівництва співробітниками стає багаторівневою: HR-служба в керуючої компанії холдингу і кадрові підрозділи в кожній з його структур (або філії). Служба керуючої компанії розробляє кадрову стратегію, корпоративну політику в сфері

трудових відносин, а також методологію управління людськими ресурсами. Філіальні відділи персоналу вирішують тактичні завдання в межах своєї організації, одночасно забезпечуючи трансляцію і здійснення рішень кадрової служби головного офісу і впровадження створюваних нею систем і процедур.

Економічні кризи, впровадження інформаційних технологій вимагають від сучасних менеджерів прийняття грамотних рішень щодо реформування організаційних структур з метою оптимізації чисельності персоналу та підвищення ефективності його діяльності.

Оптимізація персоналу - це процес формування найкращого для підприємства складу працівників з точки зору економічної і соціальної ефективності. До основних напрямів оптимізації персоналу можна віднести наступні:

– використання нової техніки і технології;

– перепроектування робочих місць: ротацію, введення неповного робочого часу, суміщення посад;

– реструктуризацію компанії;

– звільнення працівників;

– розвиток і пересування персоналу.

У реальній практиці менеджменту початку XXI ст. отримали застосування наступні технології по оптимізації персоналу (рис. 5.9).

Рис. 5.9. Технології по оптимізації персоналу

Аутсорсинг – передача сторонній організації деяких бізнес-процесів, які є для організації непрофільними.

Аутстаффінг – виведення за штат компанії наявного персоналу з його подальшим юридичним оформленням в фірмі-провайдера (як правило, в кадровому агентстві) для збереження статусу малого підприємства.

Лізинг персоналу – використання тимчасового трудового ресурсу, що надається кадровими агентствами на тривалий термін для вирішення виробничих завдань організації.

Телеробота – дистанційна форма організації праці, при якій співробітник виконує роботу за комп'ютером в домашніх умовах в межах «віртуального офісу».

Децентралізація функцій (наприклад, кадрової служби) – делегування середньострокових і оперативних управлінських функцій первинним ланкам, лінійним підрозділам, за функціональними управлінськими службами (штабними) залишається рішення тільки стратегічних завдань (наприклад, розробка корпоративних програм кадрової політики, впровадження організаційних змін, корпоративне навчання, підбір і розстановка топ-менеджерів тощо).

Інформатизація управлінських функцій на основі впровадження програмних продуктів, які забезпечують інтеграцію інформаційних потоків в сфері виробництва, фінансів, логістики, збуту, персоналу.

Формування людських ресурсів

Метою підсистеми формування людських ресурсів є своєчасне забезпечення стратегічних планів організації якісними людськими ресурсами. Для досягнення цієї мети в сучасному кадровому менеджменті реалізуються кадрові функції, серед яких можна виділити:

1) планування потреб в людських ресурсах;

2) залучення та відбір серед кандидатів на вакантні позиції;

3) адаптація нових співробітників підприємства.

Планування потреб в людських ресурсах – це управлінська діяльність, спрямована на своєчасне задоволення кількісного і якісного попиту на людські ресурси для ефективного і динамічного

розвитку організації, досягнення поставлених бізнес-цілей.

Таким чином, менеджмент повинен визначити майбутні потреби організації в персоналі; проаналізувати її реальний трудовий потенціал і, нарешті, організувати заходи щодо задоволення потреб в необхідних людських ресурсах.

Стратегічне планування потреби в персоналі полягає в забезпеченні людськими ресурсами затвердженої бізнес-стратегії компанії, а тактичне планування передбачає аналіз і задоволення оперативних і середньострокових потреб організації в працівниках на планований період (квартал, півріччя, рік).

При плануванні слід враховувати як кількісну, так і якісну потребу в кадрах, яка визначається структурою персоналу (соціальною структурою організації) – кількісним співвідношенням між групами працівників, що задається технологічної та організаційної структурами підприємства. Вона знаходить вираз в штатному розкладі, який відображає її нормативний стан.

У сучасних умовах організації самостійно визначають кількісну потребу в персоналі, використовуючи різні методи розрахунків, рекомендовані як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці, наприклад метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу, метод розрахунку за нормами обслуговування, метод розрахунку по робочих місцях і нормативам чисельності.

Для розрахунку чисельності персоналу використовуються також деякі статистичні методи, що включають стохастичні методи розрахунку (розрахунок числових характеристик, регресійний аналіз, кореляційний аналіз) та методи експертних оцінок (простий і розширеної оцінки керівника або групи експертів (метод Дельфі)).

При експертному або емпіричному підході застосовуються досвід розвитку інших компаній, кадрові рішення в аналогічних ситуаціях. Інтуїтивний метод заснований на аргументованих думках експертів, керівництва, результатах обговорення зацікавлених сторін.

При визначенні кількісної потреби в персоналі необхідно також враховувати, що персонал знаходиться в постійному русі (тривалі відрядження, навчання, хвороби, декретні відпустки) внаслідок прийому на роботу одних і звільнення інших. Облікова чисельність

персоналу щодня враховується табельними записами, в яких зазначаються всі працівники – як присутні на роботі, так і відсутні з тих чи інших причин.

Якісна потреба в кадрах – це потреба в працівниках певних спеціальностей необхідного рівня кваліфікації. Для встановлення якісної потреби в персоналі використовують різні підходи:

– професійно-кваліфікаційний поділ робіт на основі виробничо-технологічної документації;

– аналіз положень про відділи, посадові інструкції та опис робочих місць;

– штатний розклад;

– аналіз документації, яка визначає професійно-кваліфікаційний рівень певної посади.

Зайняття посади вимагає володіння відповідною професією і кваліфікацією. Під професією розуміють сукупність спеціальних теоретичних знань, практичних навичок і досвіду, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності, а також рід занять.

У межах кожної професії виділяються спеціальності – види діяльності, пов'язані з виконанням більш обмежених функцій. Так, спеціальністю в межах професії юриста буде відповідна правова галузь – цивільне право, кримінальне право, державне право тощо.

Досвід і практика пов'язують навички, знання і вміння воєдино, формуючи кваліфікацію, тобто відповідний ступінь професійної підготовки, необхідний для виконання певних трудових функцій.

В якості узагальненого показника кваліфікації працівників використовується поняття компетенція як сукупність знань і навичок, специфічних здібностей працівників, необхідних у конкретному трудовому процесі.

Модель ключових корпоративних компетенцій включає:

1) професійні компетенції, які включають спеціальні знання та уміння, необхідні для ефективного виконання співробітниками своїх посадових обов'язків;

2) соціальні (управлінські) компетенції – здатності і якості, які складають сукупність умінь і навичок, необхідних менеджеру (табл. 5.3);

Таблиця 5.3. Універсальна модель управлінських компетенцій

№ з/п	Компетенція	Характеристика
1	2	3
1	Лідерство	Мотивує та наділяє інших повноваженнями для досягнення цілей організації. Організує роботу команди, формулює чіткі цілі, розподіляє завдання, враховуючи можливості та здібності кожного
2	Аналіз та вирішення проблем	Аналізує проблеми та виділяє складові елементи. Робить систематизовані та логічні висновки, які базуються на правильно відібраній інформації
3	Планування та організованість	Організовує та планує заходи, діяльність та ресурси. Визначає програму дій, графіки та контролює результати
4	Рішучість	Демонструє готовність приймати рішення, проявляє ініціативу, стимулює починання. Показує здібність брати ініціативу на себе і приймати відповідальність за рішення в будь-яких умовах
5	Стійкість	Продовжує ефективно працювати в умовах стресу або під тиском. Зберігає спокій та контроль над собою в негативних ситуаціях
6	Особиста мотивація	Налаштований на наполегливу працю для досягнення цілей. Демонструє ентузіазм і прагнення до розвитку кар'єри.
7	Усна комунікація та побудова відносин	Говорить ясно, чітко та аргументовано, з врахуванням особливостей співрозмовників як при спілкуванні з окремими людьми, так і виступаючи перед аудиторією або в групі. При спілкуванні з людьми враховує їх особливості та виявляє до них повагу. Успішно включається в роботу команд та ефективно взаємодіє, встановлює та розвиває контакти з партнерами
8	Гнучкість	Успішно адаптується до вимог, умов та обставин, що змінюються

3) особистісні компетенції – індивідуально-моральні якості, які повинні бути притаманні кожному співробітнику підприємства незалежно від посади і змісту діяльності (цінності, культура, відповідальність, доброзичливість, чесність тощо).

Таким чином, компетентність людських ресурсів як інтегральна якісна характеристика розглядається в єдності професійних і соціальних компетенцій, що відображають здатності працівника, необхідні для ефективної взаємодії з людьми всередині і поза організацією, для творчої, інноваційної та підприємницької діяльності.

Підготовка моделей компетенцій (профілів ідеального співробітника) здійснюється співробітниками кадрових служб спільно з лінійними керівниками та за активної участі самих працівників, включаючи три етапи:

1) моделювання (визначення) компетенцій;

2) оцінку компетенцій;

3) розвиток компетенцій.

Корпоративна модель компетенцій дозволяє уніфікувати вимоги до співробітників і створити єдині стандарти поведінки, які використовуються при їх підборі, оцінці, навчанні і просуванні. Так, під час підбору персоналу модель професійних компетенцій є критерієм відбору необхідних працівників, що значно економить час і кошти. В ході відбору компетенції кандидата порівнюються з «портретом ідеального співробітника» - корпоративною карткою компетенцій на певну посаду. Також можна легко встановити, хто з штатних співробітників найближче за знаннями і навичками до бажаного профілю.

Під час навчання персоналу модель професійних компетенцій служить підставою вибору того, чому навчати і як навчати. На основі наявної моделі легко і просто сформувати запит до навчання. Під час атестації персоналу модель компетенцій служить основою для вироблення критеріїв оцінки персоналу.

Основними перевагами компетентнісного підходу є:

1) взаємозв’язок стратегічних завдань компанії і вимог до персоналу;

2) співробітники компанії мають чітке уявлення про вимоги, що до них висуваються;

3) керівник отримує критерії для оцінки підлеглих;

4) з’являється інструмент для аудиту наявного персоналу і оцінки

того, чи може існуючий персонал виконати завдання, які стоять перед організацією;

5) полегшується процедура найму персоналу: з'являється можливість зіставити характеристики кандидата з вимогами;

6) підвищується об'єктивність оцінки і атестації персоналу;

7) полегшується формування програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Визначивши майбутні кількісні і якісні потреби організації в нових співробітниках, розробивши профіль компетенцій (вимог) до посад, кадрова служба повинна розробити і реалізувати програму заходів щодо залучення кандидатів на вакантні позиції, розрахувати бюджет на рекрутинг, провести відбір і оцінку кандидатів.

Залучення і відбір серед кандидатів на вакантні позиції - це процес створення бази даних працівників необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі.

Пошук працівників для заміщення вакантних посад може здійснюватися за рахунок як внутрішніх ресурсів організації, так і зовнішніх джерел. Вибір методів і засобів пошуку, а також шляхів залучення кандидатів залежить від напряму діяльності організації, від фінансових коштів, що виділяються на підбір персоналу, від наявних вакансій та від того, наскільки терміново повинна бути заповнена дана вакантна посада.

При внутрішньому відборі розглядають кандидатів:

– з числа вже працюючих співробітників на підставі їх формальних характеристик (освіта, професія, стаж роботи, вік, стать тощо);

– зі складу кадрового резерву організації;

– через залучення працівників організації до конкурсу на заміщення вакантних посад шляхом інформування про наявні вакансії та умови участі в конкурсі.

Внутрішній конкурс - цілком можлива річ. Якщо в компанії не існує чіткої системи планування кар'єри, то внутрішній конкурс на вакантну посаду - хороший кар'єрний шанс для своїх співробітників і можливість для служби персоналу знайти талановитих співробітників. З цією метою, наприклад, можна використовувати

корпоративний сайт (внутрішній), інформаційні дошки, корпоративну газету - будь-які корпоративні засоби комунікації.

Умовах дефіциту кваліфікованого персоналу з'явилася нова функція в кадровому менеджменті - маркетинг персоналу. Це вид управлінської діяльності, спрямованої на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами.

Серед основних функцій маркетингу персоналу можна виділити:

1) вивчення вимог, що висуваються до посад і робочих місць;

2) дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації;

3) дослідження ринку праці;

4) формування іміджу організації як роботодавця;

5) пошук і залучення кандидатів на вакантні позиції організації.

Основою системи маркетингової інформації з персоналу є різні джерела, в тому числі:

1. Навчальні програми і плани випуску фахівців у навчальних закладах.

2. Аналітичні матеріали, що публікуються державними органами з праці та зайнятості (такі матеріали можуть готуватися за заявками організацій).

3. Інформаційні повідомлення служб зайнятості (бірж праці).

4. Спеціалізовані журнали і спеціальні видання, присвячені питанням працевлаштування, а також загальним проблемам управління персоналом.

5. Виставки, конференції, семінари.

6. Рекламні матеріали інших організацій, особливо організацій-конкурентів.

7. Презентації фірм в навчальних закладах, проведення навчальними закладами «днів відкритих дверей».

8. Система внутрішньої звітності організації з кадрових питань.

Таким чином, сутність маркетингової роботи по вибору шляхів покриття потреби в персоналі зводиться до наступних основних етапів (рис. 5.10).

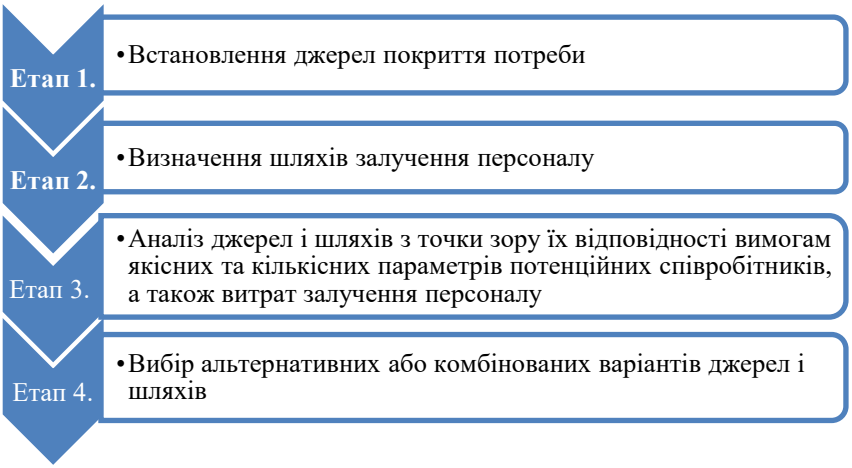


Рис. 5.10. Процес покриття потреби в персоналі

В основі успішного відбору персоналу в організації лежить раціональне поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел відбору на вакантні посади.

Провівши організаційну роботу по залученню кандидатів, кадрова служба починає здійснювати заходи з діагностики та відбору кандидатів.

Відбір працівників – це серія заходів і дій, яка здійснюється організацією для виявлення зі всіх претендентів працівника для вакантної позиції, який найбільш підходить з урахуванням його професійних і особистісних компетенцій.

Тому для ефективного включення системи відбору працівників в процес управління організацією повинні бути виконані такі умови:

– пошук і відбір співробітників не повинні розглядатися як просто знаходження відповідної людини для виконання конкретної роботи, необхідно брати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але й як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, ніж придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатну встановлювати гарні взаємини з колегами по роботі, з клієнтами або постачальниками або

таку, яка підриває встановлені норми і порядки;

– необхідність урахування всіх вимог трудового законодавства та забезпечення справедливого підходу до всіх кандидатів і претендентів на посаду;

– орієнтація не на минулий досвід кандидата, а на його потенціал з бачення майбутнього розвитку компанії.

Відбір серед кандидатів на вакантну позицію можна умовно розділити на первинний та вторинний етапи (рис. 5.11).

Рис. 5.11. Заходи та технології при відборі кандидатів на вакантну посаду

У сучасному кадровому менеджменті типологія співбесід різноманітна: біографічна співбесіда, ситуаційна, структурована, провокаційна, групова, поведінкова тощо.

Наприклад, при біографічній співбесіді основна увага приділяється вивченню минулого досвіду кандидата; при структурованій співбесіді питання задають за заздалегідь складеним списком (сценарієм) для оцінки компетенцій.

Поведінкова співбесіда дозволяє спрогнозувати основну лінію поведінки людини в майбутньому.

Наведемо приклад основних питань для проведення співбесіди.

- Чому Ви шукаєте роботу?
- Чим Ви можете бути корисні нашій організації?

- Які Ваші сильні професійні сторони?
- Які Ваші слабкі сторони?
- Які Ваші інтереси поза роботою?
- У чому полягала найсерйозніша критика на Вашу адресу?
- Що в роботі Вам приносить задоволення?
- На яку зарплату Ви розраховуєте?
- Назвіть Ваші великі досягнення.
- Як Ви підвищуєте свій професійний рівень?
- Чого Ви хотіли б досягти в своїй кар'єрі?

Останнім часом популярною стала провокаційна, або стресова, форма співбесіди, спрямована на виявлення стресостійкості кандидата.

Наприклад, можуть бути задані такі неприємні запитання:

- З якими труднощами стикалися на колишньому місці роботи?
- Чому пропрацювали так мало в даній фірмі?
- Чому стільки разів змінювали роботу?
- Чому так довго працювали на цьому місці?
- За яких обставин Ви могли б піти на обман?

В основі таких співбесід свідоме провокування людини на необдумані дії і при цьому спостереження за його реакцією, умінням управляти емоціями в умовах штучно створеного стресу. Застосування при профвідборі даного методу – важке завдання, вирішення якої знаходиться часом на межі ділової етики, вимагаючи від менеджерів з персоналу досвіду, такту, витримки.

Широке поширення в великих компаніях отримали групові співбесіди, під час яких представник організації проводить співбесіду одночасно з кількома кандидатами. Особливістю даного виду співбесіди є те, що є можливість одночасно оцінити кількох кандидатів і поспостерігати за ними в умовах конкурентної боротьби. При цьому підвищується ймовірність звернути більш пильну увагу на найбільш комунікабельного кандидата і є ризик не помітити скромного генія. Групова співбесіда оптимальна для відбору кандидатів на посаду, де потрібне вміння розкуто і вільно спілкуватися, наприклад на посаду менеджера з продажу або зв'язків з громадськістю.

В управлінській науці в даний час існує безліч визначень поняття адаптації. Адаптація – це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому входженні співробітника в нові професійні, соціальні і організаційно-економічні умови праці, це процес знайомства співробітника з діяльністю організації і зміна власної поведінки відповідно до вимог середовища. Незважаючи на різноманітність формулювань, головне те, що їх автори сходяться на думці, що під трудовою адаптацією слід розуміти управлінський процес введення нових працівників в курс їх нових завдань на новому місці роботи в новому трудовому колективі.

Сьогодні, як ніколи, адаптація набуває ключового значення в менеджменті. У сучасних умовах «війни за таланти» важливим стає не просто знайти компетентних співробітників, а утримати їх в організації, домігшись при цьому результативної діяльності, лояльності і відповідальності.

Отже, до основних цілей адаптації можна віднести:

– зменшення стартових витрат, так як, поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат;

– зниження стурбованості й невизначеності нових працівників;

– скорочення плинності робочої сили, так що якщо новачки відчувають себе незатишно на новій роботі і непотрібними, то вони можуть відреагувати на це звільненням;

– економія часу керівника і співробітників, так як робота, яка проводиться за програмою, допомагає зекономити час кожного з них;

– розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Для об’єктивності оцінки роботи, виконаної працівником в період випробування, роботодавцю доцільно затверджувати план (програму) проходження випробувального терміну, в який повинні бути включені спеціальні завдання, що дозволяють в межах посадових обов’язків продемонструвати працівнику свої професійні навички та здібності. У разі невдачі працівника у роботодавця будуть докази його невідповідності. Отже, спрощується обґрунтування незадовільне результатів випробування.

Традиційно фахівці кадрового менеджменту виділяють три основні складові адаптаційного процесу (рис. 5.12).

Рис. 5.12. Види адаптації персоналу

Професійна адаптація полягає в освоєнні професійних навичок, з'ясуванні специфіки роботи, а також формуванні професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останні приходять у міру засвоєння специфіки роботи на конкретному робочому місці. Кожен новачок проходить стадію учнівства, форма якого залежить від характеру організації і попереднього досвіду роботи.

В організаціях, особливо на виробничих підприємствах, практикується наставництво, коли досвідчений співробітник передає знання і навички молодому співробітнику в процесі ділового спілкування на робочому місці. Дуже поширений інструктаж - наочна демонстрація прийомів і навичок роботи. Часто помічники менеджера вчаться у більш досвідченого техніці продажів, манері спілкування з клієнтом; помічниці бухгалтера вивчають механізми фінансових операцій, постійно консультуючись з колегою. Звичайно, якщо новачок вже має досвід роботи за даною спеціальністю, то наставництво та інструктаж приймають форму обміну професійними знаннями з метою вироблення навичок, найбільш прийнятних для досягнення цілей організації, тобто новий співробітник повинен проникнути в суть нових робочих завдань, обставин. Навіть знайома

з попереднього досвіду діяльність на новому місці влаштована по-іншому. Істотні відмінності від попереднього досвіду (форми звітності, політика і стандарти в спілкуванні з постачальниками, клієнтами, колегами тощо) повинні бути не просто знайомі співробітнику, але й розцінюватися їм як невід'ємна частина його нової роботи, а не як додаткове навантаження.

У сучасних великих корпораціях використовують таку форму навчання на робочому місці, як ротація. Вона полягає в короткостроковій роботі нового співробітника на різних посадах в різних підрозділах. Це дозволяє відносно швидко вивчити роботу колективу в цілому і придбати багатосторонню кваліфікацію.

Таким чином, професійна адаптація - це розуміння працівником своєї професії в світлі нової роботи.

В ході соціальної адаптації у співробітника має сформуватися розуміння власної ролі в загальному виробничому процесі, засвоєння організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного і економічного механізмів управління організацією. У багатьох компаніях існують документи, прописують процеси адаптації, для кожного нового співробітника призначається куратор (наставник) і проводиться аналіз рівня адаптації після закінчення випробувального терміну. Однак нерідкі випадки, коли організації роблять помилку, перевантажуючи новачків великою кількістю інформації, посадовими інструкціями, корпоративними правилами. Безумовно, всі ці документи важливі, але не варто нехтувати неформальним спілкуванням, яке допоможе уникнути страху, невпевненості і нерозуміння. Отже, даний тип адаптації спрямований на знайомство нового співробітника з організацією як соціальною системою: її історією, кадровою та соціальною політикою, системою внутрішніх і зовнішніх комунікацій, правилами внутрішнього розпорядку, корпоративною культурою компанії, її цілями і цінностями.

Психологічна адаптація – це пристосування до відносно нового соціуму, встановлення міжособистісних і ділових відносин з колегами по роботі, освоєння цінностей і групових норм поведінки.

Новачок знайомиться з розстановкою сил у підрозділі, з'ясовує значимість того чи іншого працівника, включається до складу формальних та неформальних груп. Цю інформацію він сприймає активно, співвідносячи її з минулим соціальним досвідом. При прийнятті співробітником групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом в цілому, або з будь-якої формальною або неформальною групою. Мета психологічної адаптації - встановлення нормальних взаємин з колегами по роботі і керівництвом. Новачок не повинен відчувати внутрішнього дискомфорту в спілкуванні з тими, хто довше нього працює в компанії, не кажучи вже про те, щоб орієнтуватися в робочому просторі (знати внутрішні телефони, знати, до кого, як і коли слід звертатися, де обідати, як вести себе в свій день народження тощо). Психологічна адаптація націлена на включення нового працівника в систему міжособистісних відносин колективу. Її факторами є моральний клімат трудового колективу, стиль керівництва, традиції і норми взаємин між співробітниками.

Незважаючи на відмінність між аспектами адаптації, всі вони знаходяться в постійній взаємодії, тому процес управління вимагає наявності єдиної системи інструментів впливу, що забезпечують швидкість і успішність адаптації.

Первинна адаптація – це спеціальні програми, які допомагають вчорашнім випускникам навчальних закладів, які, як правило, не мають досвіду трудової діяльності, освоїти професійні навички і робочі відносини на практиці.

У програмах вторинної адаптації спостерігається зворотна ситуація, коли на нове місце приходить професіонал, за плечима якого крім професійного досвіду є ще досвід роботи в інших організаціях, з іншими системами цінностей і відносинами. Тут соціально-психологічна адаптація має більше значення, ніж професійна, оскільки норми, цінності, системи ділових і особистісних взаємин у новому колективі накладаються на попередній досвід новачка і йому доводиться часто ламати вже існуючі стереотипи взаємин.

Крім цього адаптація може бути як формалізованої форми

(навчання в кадровій службі, наставництво, інструктаж на робочому місці, ознайомлення з корпоративними документами тощо), так і неформалізованої (спілкування, консультування на робочому місці, спостереження тощо) – це спонтанні дії керівника по відношенню до нового співробітника за принципом: «Ось твій стіл, твоя посадова інструкція. Будуть питання, підходь, не соромся». Але не кожен новачок, бачачи завантаження свого начальника, набереться сміливості і підійде до нього за консультацією.

Формалізовані програми адаптації – це корпоративна політика, що включає спеціальні процедури, форми і методи роботи з новими співробітниками, забезпечена матеріальними, фінансовими та кадровими ресурсами з метою формування компетентних, високомотивованих і відданих людських ресурсів компанії для досягнення стратегічних цілей і конкурентних переваг. Грамотно побудовані адаптаційні програми повинні забезпечувати правильне входження нового співробітника у внутрішній світ компанії, тим самим знижувати у нього рівень тривожності і підвищувати його впевненість в своїх силах, формуючи з перших днів причетність до організації, до спільної справи. У підготовку і реалізацію таких програм повинні бути залучені не тільки лінійні керівники і працівники кадрових служб, але й співробітники інших підрозділів організації, наприклад служби безпеки, загального відділу, інформаційних служб.

Слід пам’ятати, що трудова адаптація має часовий період. Одним з критеріїв оцінки управлінської ефективності адаптаційного процесу є час досягнення новим співробітником показників продуктивності праці або рівня компетенцій його попередника. Процес, протягом якого новий працівник включається в життя нової організації, має певні етапи, складові життєвого циклу адаптації. Від того, як будуть пройдені ці етапи новим співробітником, залежить результативність його діяльності, психологічний комфорт, корпоративна залученість, мотивація, лояльність нової організації.

В життєвому циклі адаптаційного процесу нового співробітника в організації виділяють три етапи (рис. 5.13).

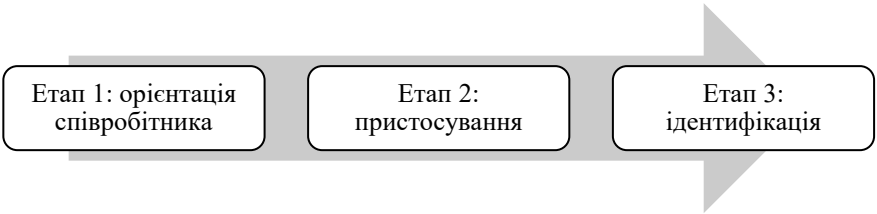


Рис. 5.13. Адаптаційний процес нового співробітника

Етап 1: орієнтація співробітника - це практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються з боку організації. До цієї роботи залучають як безпосереднього керівник новачка, так і співробітники служби з управління людськими ресурсами. Зазвичай програма орієнтації включає ряд невеликих лекцій, екскурсії, практикуми (робота на окремих робочих місцях або з певним обладнанням). В результаті співробітник знайомиться з історією організації, характером діяльності, структурою управління, правилами і нормами поведінки.

Етап 2: пристосування. На цьому етапі новачок звикає в ході робочої діяльності до свого статусу в організації, починає будувати відносини з колегами, керівником, орієнтуючись в ситуації вже не теоретично, а безпосередньо, на практиці.

Етап 3: ідентифікація. Даний етап характеризується закінченням процесу адаптації та стабільною діяльністю і взаємодією зі співробітниками. Робота стає звичайною, тобто не викликає страху і невпевненості у власних силах, а відносини в колективі стабільними. Він характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. Як правило, при спонтанному розвитку процесу адаптації цей етап наступає після першого року роботи. Якщо ж процес адаптації регулювати, то етап ефективного функціонування може наступити вже через кілька місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду здатне принести вагому фінансову вигоду, особливо якщо в організацію залучається велика кількість персоналу.

Зміна етапів викликає труднощі, викликані адаптаційними кризами, оскільки зростає вплив на нового співробітника об'єктивних

і суб'єктивних факторів. До об'єктивних належать фактори, пов'язані з виробничим процесом, організаційним оточенням, тобто ці чинники, в меншій мірі залежать від особистості працівника, наприклад організація праці, умови праці, галузева спеціалізація, територіальне розташування, стратегія організації тощо. Суб'єктивні чинники – це соціально-демографічні (стать, вік, освіта, соціальний стан тощо) і соціально-психологічні характеристики (потреби, інтереси, цілі, очікування, відповідальність, екстравертність, гнучкість, ініціатива тощо) нового співробітника, що впливають на процес його входження в нову організацію.

Використання людських ресурсів

Ключове значення в кадровому менеджменті сучасних організацій має підсистема використання людських ресурсів, що включає наступні чотири основні функції (рис. 5.14).

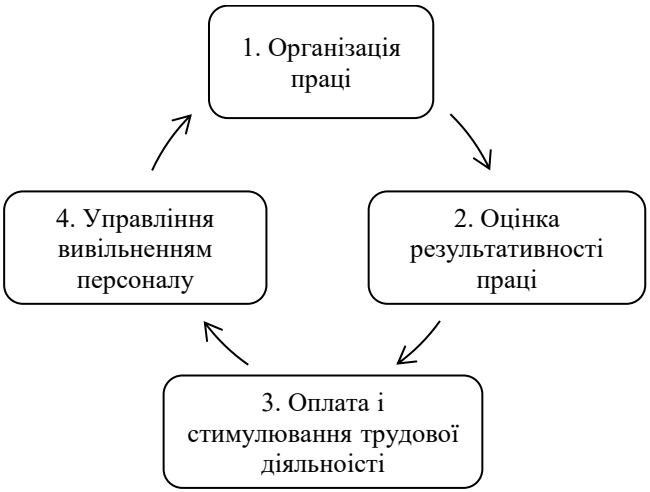


Рис. 5.14. Функції підсистеми використання людських ресурсів

Підсистема використання людських ресурсів є комплексом технологій, спрямованих на створення умов для найбільш ефективної реалізації інтелектуальних, професійних, творчих і підприємницьких здібностей працівників, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей

організації.

Розглянемо більш докладно персонал-технології даної підсистеми.

1. Організація праці.

У науковій літературі організація праці визначається як система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на забезпечення умов для оптимального функціонування робочої сили в процесі виробництва, що сприяють досягненню найвищої результативності трудової діяльності, розвитку виробництва інтенсивним шляхом. Іншими словами, суть організації праці полягає у встановленні певного порядку побудови і здійснення трудового процесу, що відповідає рівню кваліфікації, освіти працівника.

На практиці організація праці як управлінський процес складається з наступних складових елементів (рис. 5.15):

Рис. 5.15. Елементи організації праці

1.1. Проектування робочого місця (трудових процесів).

Проектування робочого місця (трудових процесів) являє собою процес, що полягає у визначенні трудових функцій, обов’язків працівника і виявленні особистісних якостей, якими він повинен володіти для виконання робіт в межах посади.

За змістом праці розрізняють:

– фізичну і розумову працю. Фізична праця - найпростіший вид праці, що вимагає в основному витрат м'язової енергії працівника. Розумова праця - розумові зусилля людей, спрямовані на виробництво товарів і надання послуг. Вона характеризується відсутністю прямої взаємодії працівника із засобами виробництва і забезпечує потреби виробництва в знаннях, організації, управлінні тощо;

– творчу і репродуктивний працю. Творча – це праця, в процесі якої створюється щось якісно нове, неповторне, оригінальне, унікальне. Результати творчої праці залежать від здібностей до даного виду творчості, захопленості роботою, її важливості, необхідних умов. Репродуктивна праця – це відтворена, заздалегідь відома, що не містить творчих елементів праця;

– проста і складна праця. Проста праця – це праця некваліфікована, що не вимагає від працівника спеціальної професійної підготовки. Складна праця – це кваліфікована праця, яка створює в одиницю часу більшу вартість, ніж проста праця.

По предмету праці розрізняють:

– управлінську працю – вид трудової діяльності з виконання функцій управління в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності трудового колективу для вирішення завдань, які перед ним стоять;

– науково-технічна праця – вид трудової діяльності з проведення наукових досліджень, розробки конструкторської та технологічної документації, забезпечення конструкторського технологічного супроводу виробництва продукції, випробування, технічного контролю, ремонту обладнання, енергетичного обслуговування тощо;

– виробничу працю - вид трудової діяльності, безпосередньо пов'язаний з виробництвом продукції або наданням послуг;

– підприємницьку працю - це самостійна праця, здійснювана на свій ризик, спрямована на систематичне отримання прибутку від користування майном, продажу товарів або надання послуг особами, зареєстрованими в цій якості у встановленому законом порядку.

Залежно від змісту праці виділяють три основні види робочих

місць:

1) функціональні (орієнтація на процес) - результат праці не піддається виміру в конкретних показниках; діяльність з фіксованими завданнями, обсягами, штатним розкладом, часто певним окладом;

2) орієнтація на результат - чітко виділяється результат праці, вимірюваний в конкретних показниках. Як правило, на даних робочих місцях співробітники мають ненормований або гнучкий робочий день; оплата праці в залежності від отриманого результату, тобто особистого внеску працівника;

3) проектні (орієнтація на задачу) - лімітований в часі термін виконання, результат виявляється з досить великим лагом у часі (можуть враховуватися проміжні результати виконання певних стадій проекту). Колективна організація праці та групове преміювання за результатами роботи в команді.

Основним документом, покликаним чітко визначити місце і призначення конкретної посади в компанії, є посадова інструкція. На вітчизняних підприємствах посадова інструкція розглядається як основний документ, що регламентує виробничі повноваження та обов'язки працівника.

Правильно складена посадова інструкція дає можливість:

– отримати чітке уявлення про трудові функції працівника;

– грамотно розподілити трудове навантаження на персонал, уникаючи його дублювання;

– раціонально організувати процес адаптації нових співробітників;

– визначити необхідну кваліфікацію персоналу;

– ефективно провести оцінку результатів діяльності співробітників і їх атестацію, визначаючи відповідність займаній посаді;

– знизити судові ризики при залученні працівника до дисциплінарної відповідальності за невиконання покладених на нього трудових обов'язків.

1.2. Створення сприятливих умов праці.

Трудова діяльність людини заснована на його працездатності, тобто на вмінні виробляти цілеспрямовані дії. З фізіологічної точки

зору - це здатність людського організму витримувати в ході трудового процесу відповідне фізичне, нервово-психічне і емоційне навантаження і тим самим забезпечувати продуктивну трудову діяльність. Умови праці – це сукупність факторів виробничого середовища і трудового процесу, що впливають на працездатність і здоров'я працівника.

При сприятливому поєднанні умов праці людина відчуває стан комфорту, що є важливою складовою високої ефективності праці та попередженням захворювань. Значне відхилення умов праці від оптимального рівня може бути причиною ряду фізіологічних порушень в організмі працюючих, привести до зниження працездатності і навіть до професійних захворювань.

Тому першочергове завдання менеджерів полягає в тому, щоб забезпечити безпечні та комфортні умови праці – умови, при яких вплив на працюючих шкідливих і (або) небезпечних виробничих факторів виключено або рівні їх впливу не перевищують встановлених нормативів.

Охорона праці як важлива складова сучасної кадрової політики являє собою систему збереження життя і здоров'я працівників в процесі трудової діяльності, вона включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці – складне об'єктне явище, що характеризує параметри виробничого середовища. Для створення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці всі елементи виробничого середовища повинні систематично піддаватися дослідженню і приводитися у відповідність з нормативами.

1.3. Управління режимом праці і відпочинку.

Режим праці і відпочинку – це встановлений для кожного виду робіт порядок чергування і тривалість періодів роботи і відпочинку.

Розрізняють такі види режимів праці та відпочинку: змінний, добовий, тижневий, місячний і річний. Головними складовими елементами змінного режиму праці та відпочинку, є встановлена загальна тривалість робочого дня, час початку і закінчення роботи, час надання і тривалість обідньої перерви, періодичність і тривалість

інших регламентованих перерв на відпочинок. Добовий режим праці та відпочинку включає встановлення кількості і чергування змін, початку та закінчення роботи в змінах, перерв на відпочинок і сон. Режим праці і відпочинку протягом тижня (місяця) визначається встановленою кількістю робочих днів і годин в тиждень (місяць), порядком чергування робочих днів і днів відпочинку, а також чергування роботи в різні зміни. Річний режим праці і відпочинку обумовлений загальною кількістю годин і днів роботи за рік, встановленою періодичністю і тривалістю основних і додаткових відпусток.

Раціональний режим праці та відпочинку – це чергування роботи і перерв протягом зміни, тижня, місяця, року, яке встановлюється на основі аналізу працездатності з метою забезпечення високої продуктивності праці і збереження здоров'я працівника при ефективному використанні виробничого обладнання.

Режими праці та відпочинку встановлюються виходячи з конкретних особливостей діяльності організації або підрозділу і повинні бути обґрунтовані в економічному, психофізіологічному, соціальному і законодавчому аспектах. Економічне обґрунтування має на увазі оптимальне використання устаткування за часом і потужністю при повному завантаженні працівників, що в кінцевому рахунку впливає на ефективність виробництва. Психофізіологічне обґрунтування передбачає врахування вимог фізіології і психології праці, зокрема, облік динаміки працездатності, факторів, що впливають на стомлення працівника, і часу, необхідного для відновлення працездатності. Соціальне обґрунтування передбачає врахування інтересів і потреб працівників. Законодавче обґрунтування режимів праці та відпочинку передбачає дотримання вимог трудового законодавства.

1.4. Дисципліна праці.

Трудова дисципліна – необхідна умова будь-якої колективної праці незалежно від організаційно-правової форми організації і соціально-економічних відносин, що склалися в суспільстві. Без підпорядкування всіх учасників трудового процесу певному розпорядку, координації діяльності та злагодженості в роботі, тобто

без дотримання встановлених правил поведінки, дисципліни праці, неможливе досягнення тієї мети, для якої організовується спільний трудовий процес.

Однак на практиці вітчизняні керівники нерідко скоюють управлінські помилки в дисциплінарній політиці, серед яких найбільш поширеними є:

– неправильний стиль управління з боку керівника: поступливість, зайва «м'якотілість», слабкість характеру, невідповідність проступку і покарання, покарання без попереднього інформування; показове покарання;

– «непрацююча» корпоративна культура. Відсутність чітких регламентів, норм і стандартів корпоративної поведінки;

– відсутність контролю і жорстких санкцій за порушення дисципліни, безкарність, віра в те, що людина сама усвідомлює свою провину;

– помилки при наймі нових співробітників: негативні особисті якості кандидата;

– невміння менеджера своєчасно і ефективно впливати на поведінку недисциплінованих, демотивованих співробітників-підлеглих. Як свідчить вітчизняний досвід, основними причинами порушення дисципліни праці є некомпетентність, байдужість, невігластво, безпечність, несумлінність, безвідповідальність. Тому в даному випадку справедливі мудрі слова: «Люди поводяться так, як їм дозволяють».

Дисципліна праці – це обов'язкове для всіх працівників підпорядкування правилам поведінки, визначеним згідно з трудовим законодавством, колективним договором, трудовими договорами, трудовими угодами.

Обов'язок дотримуватися дисципліни праці є одним з основних обов'язків працівника, відповідно до якого він зобов'язаний:

– сумлінно виконувати свої посадові обов'язки, покладені на нього трудовим договором;

– дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку;

– дотримуватися трудової дисципліни;

– виконувати встановлені норми праці;

– дотримуватися вимог з охорони праці та забезпечення безпеки праці;

– дбайливо ставитися до майна роботодавця та інших працівників;

– негайно повідомляти роботодавця або безпосередньо керівника про виникнення ситуації, що представляє загрозу життю і здоров'ю людей, цілості майна роботодавця.

Таким чином, якщо працівник порушує один із цих пунктів, то він робить дисциплінарний проступок - це невиконання або неналежне виконання працівником з його вини покладених на нього трудових обов'язків.

Дисциплінарне стягнення застосовується не пізніше одного місяця з дня виявлення проступку (не включаючи час хвороби працівника, перебування його у відпустці).

Дисциплінарне стягнення може бути знято, якщо протягом одного року з дня накладення стягнення працівник не буде підданий новому дисциплінарному стягненню. Роботодавець може зняти з співробітника дисциплінарне стягнення до закінчення одного року з дня його застосування з власної ініціативи або з ініціативи працівника, а також за клопотанням безпосереднього керівника співробітника.

Найсуворішим запобіжним дисциплінарного стягнення є звільнення. Воно можливе у випадках:

– неодноразового невиконання працівником без поважних причин трудових обов'язків, якщо він має дисциплінарне стягнення;

– одноразового грубого порушення працівником трудових обов'язків;

– прогулу (відсутності на робочому місці без поважних причин більш 3 годин підряд протягом робочого дня);

– появи на роботі в стані алкогольного, наркотичного або іншого токсичного сп'яніння; розголошення таємниці, яка охороняється законом (державної, комерційної, службової та іншої), що стала відомою працівнику у зв'язку з виконанням ним трудових обов'язків;

– здійснення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) чужого майна, розтрати, навмисного його знищення чи

пошкодження;

– порушення працівником вимог щодо охорони праці, якщо це порушення спричинило тяжкі наслідки (нещасний випадок на виробництві, аварія, катастрофа) або свідомо створювало реальну загрозу настання таких наслідків;

– здійснення певних дій працівником, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, якщо ці дії дають підставу для втрати довіри до нього з боку роботодавця;

– вчинення працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, несумісного з продовженням такої роботи;

– подання працівником роботодавцю підроблених документів або свідомо неправдивих відомостей при укладанні трудового договору.

Підтримка і зміцнення трудової дисципліни здійснюється не тільки правовими, адміністративними методами, а й за допомогою соціально-психологічних методів впливу на працівників:

– за методом свідомого ставлення до праці. Більшість працівників розуміють необхідність дотримання дисципліни спільної праці і знають, що це їх обов'язок за трудовим договором;

– за методом переконання, виховання, заохочення. Під заохоченням за успіхи в роботі розуміється публічне визнання заслуг працівника. За особливі трудові заслуги перед суспільством і державою працівники можуть бути представлені до державних нагород.

Отже, дисципліна праці є необхідною умовою спільної праці, що потребує певного порядку в підпорядкуванні всіх спільно працюючих досягненню спільної мети, поставлених завдань. У реалізації дисциплінарної політики сучасні менеджери повинні керуватися наступними принципами: справедливість, своєчасність, індивідуалізація, невідворотність, попереджувальний вплив, в основі справа, а не особистість працівника.

2. Оцінка персоналу.

Досягнення організацією поставлених цілей можливо лише за умови ефективної оцінки трудової діяльності персоналу, виконання кожним співробітником своїх посадових обов'язків.

Мета оцінки персоналу – визначення відповідності поточного професійного рівня і особистісно-мотиваційних характеристик, а також потенціалу співробітників завданням стратегічного розвитку компанії.

Серед основних завдань оцінки персоналу можна виділити наступні:

– найбільш раціональне використання фахівців;

– визначення ступеня відповідності заданим критеріям оплати праці і встановлення її величини;

– встановлення зворотного зв'язку з працівником за професійними, організаційним і іншим питанням;

– підвищення ефективності праці і відповідальності співробітників за доручену справу;

– сприяння поліпшенню якісного складу кадрів;

– виявлення перспективних працівників для включення їх до резерву керівних кадрів;

– підвищення ділової кваліфікації працівників;

– сприяння подальшому поліпшенню підбору і розвитку кадрів;

– підвищення професійної компетентності кадрів;

– задоволення потреби працівника в оцінці власної праці і якісних характеристик.

Принципи оцінки персоналу відображені на рис. 5.16.

Організаційний процес підготовки ділової оцінки передбачає виконання таких організаційних заходів:

– розробка методики ділової оцінки (якщо це доцільно, така методика може бути придбана) та її прив'язки до конкретних умов організації;

– формування оціночної комісії із залученням безпосереднього керівника випробуваного співробітника, спеціалістів вищого, рівного і нижчестоящого рівнів ієрархії, а також фахівців служби управління персоналом організації або спеціалізованих оціночних центрів;

– визначення часу і місця проведення ділової оцінки;

– встановлення процедури підведення підсумків оцінювання;

– опрацювання питань документаційного та інформаційного забезпечення процесу оцінки (формування повного комплекту

документації відповідно до методики оцінки, його розмноження, розсилка і визначення каналів і форм передачі інформації);

– консультування оцінювачів з боку розробника методики або фахівця, що володіє нею.

Предметність оцінки	•критерії оцінки повинні відповідати оцінюваної компетентності працівника
Об'єктивність	•незалежність і справедливість оцінки
Перспективність	•не тільки оцінюємо минулу працю, а й визначаємо шляхи розвитку працівника в майбутньому
Етичність	•повага і увага до особистості працівника
Гнучкість	•різноманітність використання методик оцінки з урахуванням організації, виду діяльності, підготовленості лінійних менеджерів
Реалізація зворотного зв'язку	•самооцінка і оцінка керівника підлеглими
Комплексність	•оцінюються не тільки професійні, а й соціальні, управлінські, особистісні компетенції співробітника
Періодичність	•проведення оцінки через рівні проміжки часу

Рис. 5.16. Принципи оцінки персоналу

У сучасних організаціях методика ділової оцінки працівників, як правило, зводиться до двох основних видів: оцінки результативності праці та оцінки трудової поведінки (оцінка компетентності). Виходячи з цього показники оцінки можна умовно розділити на кілька груп:

– результативність праці;
– умови досягнення результативності праці;
– професійна поведінка;
– особистісні якості.

В оцінці результативності праці слід розрізняти так звані жорсткі та м'які показники.

Жорсткі показники досить легко вимірні і охоплюються, як правило, інформаційною системою організації. Показники даного

виду піддаються досить об'єктивній кількісній оцінці, наприклад, з боку керівника. Найбільш відповідає «жорстким» показниками виробнича система організації, а також підрозділи системи управління, що мають яскраво виражені взаємозв'язки із зовнішнім оточенням: маркетинг, матеріально-технічне постачання, торгові агенти, ремонтні служби.

М'які показники оцінки визначаються залежністю від суб'єктивної думки оцінювача і використовуються в підрозділах з обмеженою можливістю вимірювання конкретного результату (наприклад, в дослідних підрозділах).

Під умовами досягнення результатів праці розуміють головним чином здатності до виконання загальних функцій управління по відношенню як до інших об'єктів впливу, так і до самого себе: планування діяльності, організація і регулювання процесу, облік і контроль ходу роботи тощо.

Показники професійної поведінки охоплюють такі сторони діяльності, як співпраця і колективізм в роботі, самостійність у вирішенні тих чи інших завдань, готовність до прийняття додаткової відповідальності або додаткового навантаження тощо.

Технології оцінки персоналу. Найбільш поширеною формою оцінки персоналу в організаціях є атестація, яка представляє собою спеціальний управлінський захід, що періодично проводиться в організації відповідно до трудового законодавства.

Атестація співробітників включає:

1) підготовчий етап;

2) проведення атестаційних заходів;

3) прийняття рішень за результатами атестації.

Отже, сучасна система оцінки персоналу в організації повинна бути проста і зрозуміла всім, прозора і публічна, повинна максимально об'єктивно враховувати результати діяльності, кваліфікацію, стаж, складність праці тощо, прийматися (затверджуватися) колегіально. Тільки при дотриманні цих правил у персоналу компанії формується стійка думка, що кожен співробітник має можливість контролювати (в окремих випадках навіть самостійно прораховувати) результати діяльності.

Саме до таких методик оцінки персоналу можна віднести систему збалансованих показників (BSC – Balanced Scorecard), управління за цілями (MBO - Management by Objectives), ключові показники ефективності діяльності (KPI – Key Performance Indicators). Вони пов'язані з виділенням цілей, ключових показників ефективності, які визначають на початку звітного періоду керівник з підлеглим. Результат розглядається під час підсумкової бесіди. Гідність вищеназваних методик полягає в прозорості системи оцінки і простоті вимірювання досягнень.

3. Оплата і стимулювання трудової діяльності

Центральне місце в кадровому менеджменті займає система оплати і стимулювання праці персоналу, що відображає процес обміну результатів праці найманого працівника на винагороду, що виплачується підприємством. У сучасних організаціях часто застосовується термін компенсаційна політика.

Компенсаційна політика - це сукупність існуючих в організації важелів і умов, покликаних стимулювати продуктивну діяльність працівників і сприяти задоволенню їх особистих потреб.

Як свідчить аналіз вітчизняної практики, за час становлення ринкової економіки в країні сформувалися і набули поширення чотири види компенсаційної політики:

1) економічна політика, в основі якої матеріальна система стимулювання працівників;

2) соціально-економічна політика, що включає системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу;

3) корпоративна політика, заснована на прихильності і лояльності співробітників;

4) «тіньова політика», що базується на «сірих» і «чорних» схемах виплати заробітної плати.

У практичному менеджменті вітчизняних організацій можна виділити такі традиційні помилки, як:

– відсутність зв'язку системи стимулювання з цілями і стратегією компанії;

– однофакторні показників преміювання;

– закритість компенсаційної політики або відсутність

формалізованих корпоративних документів;

– відсутність взаємозв'язку результативності праці працівників з їх винагородою;

– ігнорування діагностики потреб персоналу і нерозуміння сучасної ролі мотивації в управлінні ним;

– низька або завищена ціна робочої сили;

– відсутність індексації заробітної плати у зв'язку із зростанням споживчих цін на товари та послуги.

Формування ефективної корпоративної компенсаційної політики передбачає створення таких умов, при яких працівники будуть лояльні до своєї організації і будуть працювати більш продуктивно. Тому корпоративна система компенсацій повинна поєднувати жорсткість правил визначення грошової винагороди і гнучкість в реагуванні на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації.

При розробці і впровадженні нової компенсаційної політики слід мати на увазі, що компенсації повинні виступати не тільки стимулами трудової діяльності, а й засобами управління, заохочення і покарання.

Таким чином, сучасна компенсаційна політика повинна виконувати три основні функції:

1) відтворювальну, яка складається із забезпечення працівнику гідного рівня життя, необхідного для розширеного відтворення його робочої сили;

2) статусну, яка полягає в тому, що розмір винагороди повинен відповідати положенню, статусу працівника в структурі організації, по відношенню до інших працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;

3) стимулюючу, яка визначається тим, що оплата праці повинна бути пов'язана з кінцевими результатами діяльності працівника, орієнтувати його на підвищення продуктивності праці, що обов'язково повинно привести до зростання його доходу.

Компенсаційна політика повинна бути оформлена у вигляді локальних нормативних актів. Це може бути єдиний внутрішньофірмовий документ (наприклад, «Положення про оплату праці та преміювання»), в якому визначені умови і механізми грошової винагороди співробітників. Іноді створюється цілий ряд

документів, в яких окремо прописуються система заробітної плати і преміальна система та окремо політика соціальних пільг. Зміст документів має бути доведено до відома всіх працівників організації.

Як відомо, для конкретного працівника корпоративна компенсаційна політика знаходить вираз в компенсаційному пакеті (системі винагород). Структура сучасного компенсаційного пакета, як правило, складається з трьох складових:

– постійної частини - базового окладу;
– змінної частини - заохочувальних виплат, премій, бонусів;
– соціальних виплат і пільг.

Перші дві складові визначають зміст заробітної плати - матеріальної (грошової) складової компенсаційного пакета працівника, яка в багатьох вітчизняних організаціях є його основною частиною. Їх співвідношення залежить від процесу трудової діяльності працівника, його ролі і внеску в кінцеві результати організації.

Постійна частина - це свого роду гарантія підприємства щодо оплати праці співробітників, фактично компенсація працівникові за постійне виконання посадових обов'язків. Базова заробітна плата (постійна частина грошової винагороди) складається з базового посадового окладу (оплати за відпрацьований час) і надбавок (доплат). Посадовий оклад співробітника визначається займаною посадою або присвоєним тарифним розрядом, а надбавки (доплати) вводяться для врахування індивідуальних особливостей співробітника: надбавки можуть бути за знання іноземної мови, за стаж роботи (вислугу років), за ефективність діяльності, за керівництво співробітниками тощо. Зазвичай надбавки розраховуються у відсотках до базового окладу. Таким чином, з точки зору мотивації значення має не величина окладу, а справедливість його визначення всередині компанії в залежності від цінності результатів праці даного фахівця для організації і з урахуванням ситуації на ринку праці.

4. Управління вивільненням персоналу.

В умовах кризи вивільнення персоналу стає значущою управлінською подією. Тому в багатьох великих компаніях в системі

управління персоналом навіть виділилася самостійна кадрова функція - вивільнення персоналу, підкріплена добре відпрацьованим організаційним механізмом її реалізації.

Вивільнення персоналу – вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні співробітників.

Суть управління вивільненням персоналу полягає в дотриманні правових норм, організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівника, тобто в забезпеченні гідного розставання з будь-яким працівником, який звільняється і в підтримці тривалих відносин з лояльними по відношенню до підприємства людьми. На жаль, управління процесом вивільнення персоналу практично не отримало до останнього часу розвитку в малих і середніх вітчизняних організаціях.

Як відомо, відповідно до трудового законодавства звільнення розглядається як припинення дії трудового договору з ініціативи адміністрації або роботодавця. Серед підстав звільнення працівника чинне трудове законодавство називає:

1) угода сторін;

2) закінчення строків трудового договору, за винятком випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна з сторін не поставила вимогу про їх припинення;

3) розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця;

4) розірвання трудового договору з ініціативи працівника;

5) обставини, які не залежать від волі сторін;

6) переведення працівника на його прохання або за його згодою на роботу до іншого роботодавця або перехід на виборну роботу (посаду).

Як свідчить аналіз основних причин звільнення працівників, звільнення співробітника з організації за власним бажанням може бути з різних причин: втрати інтересу до роботи; відсутності кар’єрних перспектив; низької заробітної плати тощо.

Ось чому керівнику необхідно з’ясувати, чи не є рішення працівника симптомом неблагополуччя в організації роботи відділу,

де він працює; не розчарований він відсутністю перспектив для подальшої кар'єри; не зіткнувся чи з проблемами в стосунках з колегами.

При цьому слід відмітити, що процес звільнення здійснює вплив не тільки на співробітників, що звільняються, але й на тих, хто залишається працювати на підприємстві. Вони спостерігають за процесом звільнення, за взаємовідносинами адміністрації, безпосередніх керівників і співробітників в процесі звільнення і порівнюють реальні дії з офіційно встановленою політикою організації. Отримані за рахунок такого спостереження відомості впливають на подальшу трудову мотивацію. Завдяки професійним діям в процесі вивільнення персоналу необхідно пов'язати інтереси кадрової політики організації з інтересами працівників.

Запитання для самоконтролю

1. У чому відмінність та подібність понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал», «кадри», «людські ресурси»?

2. У чому полягає суть поняття «управління людськими ресурсами»?

3. Перерахуйте задачі системи управління персоналом підприємства.

4. Охарактеризуйте генезис концепцій кадрового менеджменту. Чим вони відрізняються?

5. На досягнення яких цілей спрямовується процес управління персоналом?

6. Хто є суб'єктом управління людськими ресурсами організації?

7. Розкрийте поняття об'єкта в управлінні людськими ресурсами. Наведіть приклади.

8. Охарактеризуйте сучасні тенденції управління людськими ресурсами.

9. Які ознаки несистемного підходу до управління людськими ресурсами в організації можна виділити?

10. Яка головна мета системи управління людськими ресурсами сучасної організації?

11. Назвіть основних напрями та технології оптимізації персоналу.

12. Які методи використовують при визначенні кількісної потреби в персоналі, а які при якісній?

13. Які функції кадрового менеджменту варто виділяти при формуванні людських ресурсів?

14. Яке поняття є ширшим «професія» чи «спеціальність» і чому?

15. Які заходи та технології використовують при відборі кандидатів на вакантну посаду?

16. В чому полягає суть адаптації і які її основні цілі?

17. Якими законодавчими актами керуються в роботі з управління людськими ресурсами?

18. Які нормативно-правові документи затверджують в організації для управління персоналом?

19. Що дає організації оцінка чисельності та структури персоналу?

20. Яке призначення та роль сучасних HR-служб персоналу в організації?

21. Опишіть елементи організації праці.

22. Які завдання оцінки персоналу?

23. Який порядок і періодичність оцінки персоналу?

24. Які види компенсаційної політики Вам відомі?

25. Перерахуйте підстави для звільнення працівника.

Тема 5.3. Управління змінами і розвиток організації

Основні положення розвитку організації та управління розвитком

Розвиток є однією з важливих категорій методологічного базису управління змінами в умовах підприємства. Дослідженню цього поняття присвячено багато робіт авторів у найрізноманітніших галузях знань. В даний час не існує єдиного підходу до його розуміння.

Раєвнєва О.В. під розвитком підприємства розуміє унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.

Подібне трактування поняття «розвиток» дозволило зробити низку важливих теоретичних припущень:

1. Розвиток окремо взятої соціально-економічної системи (СЕС) будь-якого рівня ієрархії, зокрема підприємства, це процес динамічної зміни глобальних цілей системи, що зумовлюють життєдіяльність СЕС протягом досить тривалого історичного періоду. У зв'язку з цим, у рамках управління розвитком підприємства доцільно говорити тільки про стратегічний його контур.

2. Визначення глобальної мети розвитку є результатом діагностики внутрішніх граничних можливостей підприємства, конкурентного зовнішнього національного і світового оточення, а також існуючої парадигми розвитку споріднених (порівнянних за будь-якою ознакою) підприємств. Правильний вибір глобальної мети визначає успішність існування системи, оскільки вона стоїть на чолі цільової піраміди підприємства, формуючи цілі його функціонування.

3. Цілі функціонування підприємства необхідно розглядати як основний інструмент контуру регулювання управління розвитком системи. За допомогою своєчасного коригування цілей функціонування підтримується атрактор розвитку підприємства, що

обґрунтований вибором визначеної глобальної мети його розвитку. У рамках системи управління розвитком підприємства цілі функціонування можуть мати стратегічний, тактичний та оперативний характер і виступають інструментами блоку економічного управління.

4. Пріоритетні вектори функціонування підприємства можуть мати висхідну, спадну чи нейтральну (стагнаційну) спрямованість, що є, з одного боку, результатом сукупного впливу різноманітних факторів життєдіяльності підприємства, з іншого – джерелом протиріч як основи управління його розвитком.

5. Процеси розвитку СЕС і процеси її функціонування припускають виникнення нових дисипативних структур. Підприємство розглядається як дисипативна структура, оскільки воно має дуальну природу: з одного боку, виступає як система, що споживає ресурси, з іншого – як система, що створює ресурси. Таким чином, підтримується обмін речовиною, енергією й інформацією між зовнішнім оточенням і підприємством.

Узагальнюючи проведені дослідження можна виділити наступні підходи до визначення поняття «розвиток»:

– розвиток розглядається як сукупність змін як кількісних, так і якісних, які мають на меті зростання, призводять до підвищення науково-технічного рівня, якості управління, економічної та соціальної ефективності діяльності підприємства;

– розвиток – це виділена у складі підприємства система, в якій об’єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних сферам підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв’язків, у яких розв’язуються задачі стратегічного й тактичного управління та запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком;

– базуючись на моделі життєвого циклу організації, розвиток підприємства розглядається як життєвий цикл, що передбачає проходження ряду часових етапів і має такі стадії розвитку організації: народження, дитинство, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення;

– розвиток розглядається у контексті гнучкості підприємства.

Отже, розвиток підприємства – це сукупність процесів реалізації кількісних та якісних змін.

Основними джерелами розвитку відкритих систем є: внутрішні протиріччя, які викликаються і локалізуються процесами самоорганізації системи; флуктуації зовнішнього середовища, які викликаються різноманітними змінами оточення підприємства і локалізуються механізмами негативного зворотного зв'язку.

При дослідженні розвитку підприємства потрібно розрізняти класи, типи, форми та види розвитку.

Існують наступні класи розвитку підприємства: прогресивний, регресивний, стагнаційний. Прогресивний розвиток – зміна якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого. Регресивна зміна системи припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик. Стагнаційний розвиток – слабка сприйнятливість підприємства до конструктивних та деструктивних впливів, результатом якої є руйнування та ліквідація підприємства.

Відповідно до класів розвитку розрізняють два його типи, а саме: еволюційний розвиток, що характеризується поступовими кількісними та якісними змінами, та революційний розвиток – нестабільний, стрибкоподібний перехід від одного стану підприємства до іншого.

Науковці виділяють декілька форм розвитку підприємства, наприклад, екстенсивний та інтенсивний розвиток. Екстенсивний розвиток підприємства представляє собою нарощення виробництва за рахунок простого кількісного розширення його факторів, тобто збільшення числа працівників без підвищення кваліфікації, споживання матеріальних ресурсів без поліпшення ефективності їх використання, за рахунок зростання капіталовкладень без удосконалення технологій. Інтенсивний шлях розвитку – це зростання виробництва за рахунок більш раціонального використання його факторів, тобто впровадження нових технологій, поліпшення його організації (нова структура господарських зв'язків, управління та кооперації і т.д.), удосконалення використання основних, оборотних засобыв, прискорення їх оборотності,

амортизації, підвищення кваліфікації робочої сили та вдосконалення наукової організації праці.

Забродська Л.Д. розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток – відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток – відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток – спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу.

Основними видами розвитку підприємств є наступні:

1) конвергенційний (адаптивний), що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються;

2) дивергенційний (слабкоадаптивний) розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку;

3) синхронізований розвиток зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства;

4) десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства.

Дунська А.Р. виділяє такі види розвитку підприємства як:

1) технічний (науково-технічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко-технологічних нововведень;

2) ринковий розвиток – полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо;

3) організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо.

Кожен з цих аспектів розвитку має інноваційний характер, а отже,

можна стверджувати, що базовим елементом процесу розвитку підприємства є нововведення. Технічний розвиток базується на техніко-технологічних нововведеннях, ринковий та організаційний види розвитку, в свою чергу, базуються на організаційно-управлінських нововведеннях.

Крім цього, виділяють поняття «сталий розвиток підприємства», «керований розвиток підприємства», «організаційний розвиток». Так, під сталим розвитком підприємства Ю.С. Погорєлов пропонує розуміти обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу. Керований розвиток підприємства – виділена в складі підприємства система, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірінгу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотніх зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком.

Реалізацією керованого розвитку є управління розвитком.

У роботах американського дослідника І. Адізеса пропонується крива життєвого циклу організації, а етапи його розвитку автор називає за аналогією з ростом людини. Увесь цикл життя розділений на дві частини – ріст і старіння. Згідно з І. Адізесом, будь-яке підприємство приречене на старіння і вмирання. Отже, теорія І. Адізеса концентрує свою увагу на двох важливих параметрах життєдіяльності організації: гнучкість і контрольованість. Добре відомо, що молоді організації дуже гнучкі і мобільні, але слабо контрольовані і коли ж організація зростає, співвідношення змінюється – контрольованість росте, а гнучкість зменшується.

На кожній стадії життєвого циклу організації виникають певні проблеми, тому необхідно визначити стратегії, які можуть обирати підприємства для своєї діяльності.

На етапі входження на ринок у новостворених компаній виникають такі проблеми: 1) управління власним швидким розвитком; 2) захист від конкурентів, які прагнуть скористатися їхнім успіхом; 3)

забезпечення сильної конкурентної позиції. Важливою стратегічною проблемою ведення бізнесу на першому етапі є високі ризики і оцінка нових можливостей. Для своєї діяльності підприємства можуть обирати такі стратегії: швидке «зняття вершків з ринку» (високі ціни підкріплюються високими витратами на просування товару, завдяки чому досягається висока поінформованість споживачів щодо нового товару); швидке проникнення на ринок (швидке завоювання своєї частки ринку); повільне проникнення на ринок (фірма, з одного боку, враховує той факт, що на ринку є категорія споживачів, дуже чутлива до цін, а з іншого, що попит характеризується низькою еластичністю щодо витрат на рекламу. Отже, надійніше залучити споживачів до споживання нового товару низькою ціною).

На стадії розвитку підприємства повинні враховувати динамічність ринку. Сьогодні стрімко змінюються технології, скорочується життєвий цикл товарів, з'являються нові конкуренти, які здійснюють активні конкурентні дії. Об'єм інформації такий, що її досить складно проаналізувати, тому на стадіях росту компанія повинна навчитися управлінню змінами, для цього використовують стратегії оборони чи наступу.

Перехід у стадію зрілості призводить до суттєвих змін у конкурентному середовищі. Це проявляється у тому, що фірми спрямовують стратегічні зусилля на зміцнення своїх конкурентних позицій.

Посилення конкуренції змушує фірми скорочувати витрати на одиницю продукції, що впливає на різні сфери діяльності: фірми можуть домагатися більш вигідних цін у постачальників, переключатися на використання дешевих компонентів, економніше здійснювати розробку продукту, можуть ліквідувати малоефективні і дорогі ланки в ланцюжку цінностей, збільшувати виробничу і збутову ефективність, проводити реорганізацію внутріфірмового управління.

Компанії, які знаходяться на стадії спаду, повинні спрямовувати свої зусилля на формування цілей, що відповідають існуючим вимогам ринку. Організації на даному етапі розвитку дотримуються таких стратегій: орієнтація на фокусування (більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення

нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується); орієнтація на диференціацію (стратегія, спрямована на завоювання переваги над конкурентами. Діяльність підприємства при цьому спрямована на надання більшої користі для споживачів шляхом пропозиції товару, виконаного на високому рівні, попутно надається повний спектр додаткових послуг, ціни при цьому виправдано високі); орієнтація на зниження рівня витрат (полягає в орієнтації на завоювання лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції). Підприємству, яке знаходиться на стадії спаду, необхідно переглянути масштаби своїх операцій, у випадку падіння попиту – приділити увагу скороченню виробництва.

Успіх діяльності підприємства залежить від ступеня погодженості різних стадій основних життєвих циклів. Ситуація на ринку змінюється на кожній стадії життєвого циклу та вимагає відповідної зміни стратегії і тактики поведінки підприємства на ринку. Для кожного підприємства стратегія є індивідуальною, оскільки при її розробці необхідно враховувати розвиток ринкової кон'юнктури конкретних товарів, спеціалізацію і можливості участі в конкурентній боротьбі, а також життєві цикли розвитку підприємства.

Управління розвитком – це процес або підтримки підприємства в плановому атракторі розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мегацілі існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки.

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках:

– корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства (напряму вектора розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов

внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінились;

– відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого атрактора розвитку. Необхідні дії: перегляд мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

– корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектора розвитку). Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами.

Механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність:

– засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

– організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління.

Верба В.А. виділяє такі основні функції управління розвитком підприємства:

1) прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;

2) організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;

3) стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;

4) моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації.

Циклічність такого процесу має забезпечувати спадковість змін,

що необхідні для утримання підприємством стійких конкурентних переваг та досягнення неповторності і довгострокової прибутковості як ключових індикаторів успішного розвитку підприємства у просторі і часі.

Рис. 5.17. Система управління розвитком підприємства

В контексті викладеного вище підходу щодо трактування сутності розвитку системи та змістовного наповнення процесу управління ним, об'єктом управління розвитком підприємства слід визнати потенціал підприємства. Суб'єктом управління розвитком виступає переважно керівництво підприємства та його структурних підрозділів.

Система управління розвитком підприємства наведена на рис. 5.17.

У рамках процесу управління розвитком підприємства виконуються дві комплексні задачі: усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі і часі; створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку підприємства.

Управління розвитком підприємства безпосередньо пов'язане з управлінням змінами.

Види змін, причини та моделі управління змінами

Сучасні умови господарювання характеризуються швидкими змінами, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Для того, щоб не втратити конкурентні переваги та не залишити ринок, організаціям потрібно готуватися до змін заздалегідь, реагувати на зміни, адаптуватися до них. Термін «зміни» трактується як перехід до іншого стану у сферах внутрішнього та зовнішнього середовища організації, появу чогось нового. Наведене визначення потребує уточнень:

– по-перше, сферою можливих змін може бути будь-що у внутрішньому або зовнішньому середовищі (цілі та пріоритети політики держави, певного органу державної влади або місцевого самоврядування, чисельність працівників та їх освітньо-кваліфікаційний рівень, законодавство тощо);

– по-друге, сутністю змін може бути не лише поява чогось нового, а й повернення до попереднього стану;

– по-третє, масштаб зазначених змін може бути різним – від радикальних перетворень до незначних;

– по-четверте, зміни стосуються працівників організації, яких за рівнями управління доцільно розділяти на три типи: окрему особу –

індивід, групу осіб – команду, персонал організації загалом – колектив.

Заради успішного функціонування організації повинні періодично оновлюватися, змінюючи організаційну структуру, продукцію, технологію, кадри, правила, стратегію тощо. На думку Дж. Харрінгтона, зміни – це процес руху від нинішнього стану (як є) через перехідний період до бажаного стану. Зміни – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямах, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, реструктуризація існуючих та створення нових відділень, зміна керівників нижчої ланки за необхідністю.

Під організаційними змінами розуміють свідомі, цілеспрямовані дії менеджерів або працівників щодо поліпшення роботи структурних підрозділів організації в цілому або за окремими важливими напрямами.

Зазвичай організаційні зміни плануються заздалегідь як превентивна реакція на можливі зміни у середовищі організації. Проте іноді організаційні зміни відбуваються як відповідь на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі, що вже відбулися. Але в обох випадках метою організаційних змін є поліпшення адаптаційних можливостей організації.

Організаційні зміни суттєво відрізняються за напрямами, повнотою охоплення організації, швидкістю, ступенем завершеності.

За напрямами зміни можна класифікувати наступним чином:

– зміни мети та завдань діяльності – наприклад, розширення асортименту послуг;

– зміни технологій, що застосовуються – наприклад, впровадження електронного документообігу в державних установах;

– зміни в організаційних структурах і управлінських процесах – розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем;

– зміни в організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва;

– зміни в персоналі – керівництво і персонал, їх компетентність,

відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі;

– зміни в ефективності роботи організації – фінансові, економічні, соціальні показники, що проектують зв'язок з зовнішнім середовищем, виконання компанією місії й завдань і використання нових можливостей;

– зміни в престижі і репутації організації, в ділових колах і у суспільстві.

За повнотою охоплення організаційні зміни поділяють на локальні (такі, що охоплюють окремий структурний підрозділ чи стосуються окремого виробничого процесу або виду продукції); загальні (які стосуються організації у цілому).

За швидкістю здійснення змін виокремлюють одномоментні (відбуваються одноразово під тиском обставин); поетапні (поступові, покрокові зміни, у яких передбачено певний проміжок часу на подолання опору змінам). Одномоментні зміни можуть бути пов'язані з більш болючими соціальними наслідками для працівників.

За ступенем завершеності розрізняють:

– фундаментальні зміни (передбачають повну перебудову організації і стосуються місії організації та зміни організаційної культури). Впроваджуються, якщо організація змінює галузь або сферу діяльності;

– радикальні зміни (передбачають зміну структури організації). Як правило, здійснюються у разі злиття, поглинання, реорганізації тощо. Однак сфера діяльності організації при цьому залишається незмінною;

– помірні зміни (охоплюють в основному виробничі та маркетингові процеси). Зазвичай мають місце тоді, коли організація виходить на ринок з новим продуктом;

– звичайні зміни (здійснення поточних перетворень, спрямованих на вдосконалення вже існуючих структур та процесів). Не передбачають змін у діяльності організації в цілому.

В залежності від напряму проведення змін (знизу-вверх чи зверху-вниз) та стилю керівництва змінами британський вчений С.П. Бейт виділив 4 форми змін:

1. Агресивні зміни.

2. Інструкційні зміни.
3. Корозійні зміни.
4. Миротворчі зміни.

Агресивними зміни будуть у випадку, коли за умови необхідності змін існуючі компетенції апарату управління не дозволяють швидко їх освоїти та застосувати. Дії керівників будуть зосереджені на зміні управлінських ролей, розробці нових пріоритетів витрат ресурсів фірми, реорганізації системи стимулювання у різкому наказовому порядку. Основною метою таких дій буде створення тимчасової ситуації розгубленості та роз'єднаності членів організації, щоб швидко впровадити нові елементи організаційної культури.

Інструкційні зміни – керівник усвідомлює необхідність змін, кваліфікація управлінців дозволяє їх впровадити. Створюється команда змін, що забезпечує швидке впровадження інновацій.

Корозійні зміни – ініціатива впровадження змін виникає знизу, із середньої ланки менеджерів. Вдосконалюючи процеси, що знаходяться у зоні їх відповідальності, вони можуть виступити із пропозицією до вищого керівництва поширити ці вдосконалення. Такі зміни сприяють успішності компанії. Проте спроби вдосконалення процесів на місцях можуть виявитись невдалими, тоді ці зміни можуть визвати деградацію організації.

Миротворчі зміни – проводять поступово, із врахуванням особливостей кожного підрозділу. Основна мета таких змін – запобігання конфліктам, збереження цінностей корпоративної культури.

Існує думка про те, що відсутність змін в організації протягом тривалого часу – свідчення сталості і стабільності її роботи. За певних умов незмінне функціонування, дійсно, може дати непогані результати.

Отже, чим сильніше організація намагається «законсервувати» своє стале існування, тим менше залишається можливостей для швидкого реагування на нові виклики. Стабільність – це намагання системи залишатися незмінною, постійно повторювати та відновлювати сталий порядок речей. Розвиток організації – це, навпаки, прагнення змінюватися під тиском зовнішніх або

внутрішніх факторів. Незважаючи на те, що стабільність і розвиток суперечать одне одному, вони є невід'ємними складовими однієї організаційної системи. Їх динамічне чергування забезпечує нормальний розвиток організації.

Організаційні зміни – безперервний процес оновлення. Вони змушують організацію переходити з одного стану в інший, більш якісний і своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, сприяють постійному розвитку та вдосконаленню організації. Змінюючись, організація розвивається. Тому організаційні зміни слід сприймати не як вимушений тягар, а як появу нових можливостей для розвитку. Вони сприяють підвищенню ефективності діяльності організації, вдосконаленню продукції, товарів, послуг, підвищенню ступеня задоволення клієнтів, виявленню нових форм взаємодії з елементами зовнішнього середовища.

В сучасній літературі є декілька поглядів на трактування категорії «управління змінами».

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямів діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються.

Управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності.

Для ефективної реалізації управління змінами необхідні: правильна оцінка процесів, що відбуваються в організації, усвідомлення проблем, розробка та впровадження необхідних для їх розв'язання заходів, подолання ймовірного опору змінам. При здійсненні будь-яких організаційних змін необхідно чітко усвідомлювати кінцеву мету перетворень, інакше посилюється ризик

випадкових, непослідовних, неконтрольованих дій. Важливим також є залучення персоналу до участі в організаційних перетвореннях. Адже чим більше людей усвідомлюватимуть необхідність змін, їх послідовність, строки, зв'язок з особистим добробутом, становищем в організації та появою нових особистих можливостей (кар'єрне просування, нові стимули тощо), тим вищою буде готовність до перетворень. Організаційні зміни мають сприяти поліпшенню кінцевих результатів діяльності організації, зміцнювати її становище на ринку.

В сучасному конкурентному середовищі підприємства по-різному сприймають та впроваджують зміни. Верхоглазенко В. визначив наступні типи підприємств по відношенню до сприйняття змін, а саме:

– підприємство – ідейний противник змін. Це тип підприємства, керівництво якого відмовляється впроваджувати будь-які зміни з принципових міркувань (підприємство «консерватор-смертник»);

– підприємство – прихильник змін на словах. Керівництво «на словах» ярий прихильник всіляких змін. Однак, впровадженню змін завжди щось заважає. Тому впровадження відкладається аж до втрати своєї актуальності. Тоді з'являються нові ідеї інновацій, які чекає та ж участь (підприємство «демагог-смертник»);

– підприємство, на якому впроваджуються поверхневі і випадкові зміни. Цей тип підприємств виникає при захопленні керівництва різними новинками. Інноваційна активність, яка притаманне цьому типу керівників, зумовлює впровадження не тих змін, які дійсно необхідні, а тих, які на даний момент вигідні керівництву (підприємство «інноватор-смертник»). Невеликий позитивний ефект від впроваджень можливий при випадковому співпаданні «характеру проблем» із «предметом натхнення і захоплення» керівника;

– підприємство, на якому впроваджують зміни, що реагують на поверхневі проблеми. Такий тип компанії здатен лише частково покращити ситуацію шляхом впровадження змін, направлених на вирішення проблем. Недоліком є спонтанність та неорганізованість аналітики, не здатної «докопатись» до глибинних проблем, не зачіпаючи їх «джерел». Тривалість реалізації цього підходу в

управлінні приводить до глибинних небезпечних протиріч;

– підприємства, на яких впроваджуються зміни, що реагують на глибинні проблеми. Важливою особливістю такого типу є здатність своєчасно визначати виникаючі проблеми, проводити глибоку аналітику причин цих проблем, розробляти та реалізовувати рішення по внесенню змін, які нейтралізують проблеми;

– підприємства, на яких впроваджуються зміни відповідно до розробленої стратегії розвитку. Відмінністю даного типу підприємств від попереднього варіанту виступає здатність впроваджувати відповідні стратегії розвитку змін, передбачаючи можливі проблеми до їх виникнення;

– підприємства, що саморозвиваються. На таких підприємствах здійснюються планомірні переходи на новий рівень розвитку, зі зростанням рівня повноти реалізації своєї місії і завчасним виявленням зовнішніх та внутрішніх негативних тенденцій.

Широкова Г.В. стверджує, що управління змінами відбувається на трьох рівнях:

1) зміна проектів – це певна послідовність дій, націлена на вирішення специфічної проблеми або задоволення потреби. Ці дії можуть принести успіх в короткостроковій перспективі, особливо якщо вони сфокусовані, орієнтовані на конкретний результат і не порушують стратегії компанії.

2) програми змін – взаємопов'язані проекти, розроблені для реалізації сукупної організаційної дії. Тут успіх часто залежить не стільки від якості проекту або методів його здійснення, скільки від того, як кожен окремий проект пов'язаний з іншими діями компанії. Програми змін часто зазнають невдач, тому що вони ізольовані від поточної діяльності, містять дуже багато положень, що не поєднують працівників один з одним, або виконуються елітною групою.

3) організації – провідники змін. Так називаються компанії, що здатні безперервно здійснювати нововведення, удосконалюватися і робити це раніше, ніж того зажадають зовнішні обставини. Це організації, які мобілізують багатьох людей на проведення змін. Успіх залежить від того, чи існують умови, необхідні для перетворення організації на таку, що здатна до змін, які відбуваються

безперервно та сприймаються як природні.

Початковою причиною всіх змін в організаціях є зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації (табл. 5.4).

Таблиця 5.4. Причини змін в організації

Внутрішні	Зовнішні
Швидке перепрофілювання організації	Погіршення економічної ситуації
Наявність організаційної кризи	Жорстке державне регулювання
Застарілість продукту (технології)	Погіршення соціально-культурних компонентів
Зміна системи цінностей і норм поведінки персоналу	Зміни законів та інших регуляторів
Зниження продуктивності організації	Зростання рівня конкуренції
Невдачі у проведенні попередніх перетворень	Зниження купівельної спроможності населення
Усвідомлення необхідності змін	Ускладнення міжнародних відносин
Зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом	Посилення міграційних процесів
Падіння показників ефективності організації	Швидкість виникнення та впровадження нових технологій

Найбільш часто поштовхом до змін в організації є кризові ситуації. Необхідні зміни у стратегії, виробничих процесах, організаційній структурі можуть здійснюватись поступово – у вигляді низки кроків, або ж радикально – у вигляді великих стрибків. Відповідно до цього розрізняють «революційну» та «еволюційну» моделі змін.

«Еволюційна» модель змін (або концепція організаційного розвитку) базується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників. Тобто, організаційний розвиток розглядається як довготерміновий, ретельний та всеохоплюючий процес зміни та розвитку організації та людей, які в ній працюють.

Концепція організаційного розвитку передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах. У межах структурного підходу робиться спроба за допомогою організаційного регулювання створити сприятливі умови для досягнення організацією поставлених цілей. У межах кадрового підходу проводяться заходи із підвищення кваліфікації персоналу та стимулювання його готовності до сприйняття змін.

«Революційна» модель змін була запропонована американськими фахівцями у галузі менеджменту – М. Хаммером та Дж. Чампі у 1991 році. Вона набула ще назву концепції реінжинірингу бізнесу. Вони розглядають реінжиніринг бізнесу як принципове переосмислення та радикальне перепроектування організації та її процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників сучасної ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності.

Стадії та етапи процесу управління змінами

Враховуючи багатоаспектність стратегічних змін і різні підходи до управління ними складно сформувати одну універсальну модель, яка б чітко і детально описувала етапи процесу змін для будь-якої організації. Залежно від глибини і цілей планованих перетворень, а також поточної ситуації в організації порядок здійснення тих або інших дій з управління змінами може бути різним.

Взявши до уваги специфіку діяльності організації, оцінивши всі можливості і проблемні зони, можна встановити порядок та етапність планування й впровадження змін. На підставі концептуальних моделей управління змінами, які в тій чи іншій мірі розкривають послідовність здійснення змін і досвіду роботи вітчизняних організацій, можна виділити ті основні стадії і етапи, з якими більшість організацій стикаються (табл. 5.5).

Процес управління змінами можна розділити на три принципові стадії (фази), які, у свою чергу, можна розподілити на окремі етапи. Дотримання всіх наведених нижче етапів не є обов’язковим для всіх організацій.

Таблиця 5.5. Послідовні стадії та етапи процесу управління змінами

№ з/п	Найменування стадій і етапів
СТАДІЯ 1. ПІДГОТОВКА	
1.1	Визнання необхідності змін керівництвом організації
1.2	Проведення комплексної діагностики проблем організації із залученням власних і сторонніх фахівців.
1.3	Ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін в організації і визначення рівня необхідних змін
1.4	Створення команди управління змінами
1.5	Визначення цілей майбутніх змін і розробка альтернативних варіантів їх здійснення
1.6	Вибір оптимального варіанту (програми) змін і ухвалення остаточного рішення відносно його проектування
1.7	Інформування працівників про намічені перетворення
СТАДІЯ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ	
2.1	Розробка детального проекту (плану) змін
2.2	Підготовка до впровадження: ознайомлення колективу з розробленим проектом змін, обґрунтування і пошук ресурсів для реалізації даного проекту; розробка графіків впровадження проекту і навчання працівників
2.3	Початок впровадження в діяльність організації проекту змін: «пілотування змін», виявлення основних проблем і труднощів, пов'язаних з практичним здійсненням перетворень
2.4	Повномасштабне впровадження запланованих змін з урахуванням усунення проблем, виявлених на етапі «пілотування змін»
СТАДІЯ 3. ОЦІНКА І ЗАКРІПЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
3.1	Оцінка результатів впроваджених змін з точки зору економічної ефективності і соціальних наслідків
3.2	Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшого пристосування до змін зовнішнього середовища і уточнення бачення, місії і стратегічних орієнтирів організації.

Залежно від терміновості перетворень, попереднього досвіду управління ними керівництво може об'єднувати деякі етапи або міняти їх черговість. У практиці зустрічаються випадки, коли команда змін спершу розробляє один проект змін (без розгляду альтернативних варіантів і вибору найбільш відповідного) і

приступає до його реалізації.

Роль керівництва в управлінні змінами

Роль менеджменту в управлінні змінами в організації постійно зростає. Неможливо реалізувати зміни, якщо керівництво організації саме не перейметься впевненістю в необхідності змін, не буде активно залучено до процесу змін, не очолить управління процесом змін.

До головних обов'язків керівників організацій в процесі реалізації змін відносять наступні.

Керівники повинні мати свою концепцію змін. У них повинна бути продумана «модель», на яку вони будуть орієнтуватися, аналізуючи ситуацію й плануючи необхідні зміни.

Керівники повинні мати чіткі цілі. Вони повинні ясно уявляти, до яких результатів призведуть зміни.

Керівники повинні починати впровадження змін саме там, де їм буде легше їх контролювати й передбачати наслідки своїх дій.

Керівники повинні усвідомлювати, що зміни ситуації в одній сфері спричинять зміни ситуації в цілому. Вони повинні бути готовими до непередбачених наслідків своїх дій.

Найголовніше завдання керівника – створити в організації сприятливу для змін атмосферу.

Для здійснення процесу управління змінами в організації керівник повинен мати низку важливих навичок, серед яких:

1. Політичні навички. Організація, яка є частиною соціальної системи, може бути політичною. Організація повинна давати свою власну оцінку, а також володіти, підтверджувати і приймати процеси змін. Цього не може зробити будь-хто інший від імені організації.

2. Аналітичні навички. Вміння аналізувати операції в ході роботи всередині систем, а також здатність проводити фінансовий аналіз, є двома особливо важливими групами навичок. Визначення фінансових і політичних впливів на операції і систему є важливою навичкою для агентів із запровадження змін.

3. Навички роботи з людьми. Базовим чинником будь-якої організації є людський чинник. Люди відрізняються за своїм національним походженням, релігійними переконаннями, рівнем

освіченості і здібностей, ставленням до життя і роботи та ін. Навички спілкування потрібні для розвитку кращого розуміння різноманітності особистостей в організації і тієї ролі, яку вони можуть відіграти в процесі змін.

4. Системні навички. Система – це сукупність ресурсів і взаємозв'язків, що працюють на отримання конкретного результату. Є два поля системних знань і навичок, якими необхідно володіти: це аналіз системи і загальна теорія систем (ЗТС). Обидва поля мають відношення як до «відкритої», так і до «закритої» систем, що впроваджують цілі і задачі організації.

5. Ділові навички. Розуміння того, як функціонує бізнес, приносить розуміння фінансового компоненту діяльності. Також необхідне знання ринків і маркетингу продуктів та їх розробки, клієнтів, процесів продажу, придбання та всіх інших релевантних деталей ведення бізнесу.

Для успішного управління змінами застосовуються різноманітні стратегії. Виділяють чотири стратегії, що базуються на різних аспектах сутності і поведінки керівника.

1. Раціонально-емпірична. Ця стратегія заснована на розумінні того, що люди схильні переслідувати свої власні цілі, побачивши їх перед собою. Зміни базуються на передачі інформації і пропонуванні стимулів.

2. Нормативно-перевиховна. Основою цієї стратегії служить те, що люди схильні дотримуватися культурних норм і цінностей. Зміни в цьому випадку базуються на зміні визначення і новій інтерпретації існуючих норм і цінностей, а також розвитку прихильності до нових норм і цінностей.

3. Владно-насильницька. Загалом люди роблять те, що їм говорять або до чого їх можна схилити, і, таким чином, зміни ґрунтуються на користуванні владою і накладенні санкцій.

4. Адаптивна. Людина протистоїть втратам і руйнуванню, але з готовністю адаптується до нових обставин. В цьому відношенні зміни засновані на побудові нової організації і поступовому переведенні людей зі старої організації в нову. Насамперед рекомендується обмежувати спектр початкових проектів з управління змінами,

завдяки яким організація може швидко досягти часткового успіху. Процес управління змінами необхідно підтримувати, постійно збільшуючи його спектр і масштаб.

Характерними рисами діяльності ефективного керівника є:

– формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;

– делегування значної частини відповідальності іншим;

– врахування вимог конкретної ситуації;

– надання підлеглим можливості для самовираження;

– заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;

– раціональне використання робочого часу;

– потяг до самовдосконалення;

– використання конструктивної критики щодо діяльності організації;

– розумний ризик і відповідальність.

Опір змінам: основні причини та методи подолання

Відповідальність за зміни несе менеджмент організації, оскільки краще за менеджерів ніхто не знає справжнього стану речей та тих процесів, що відбуваються всередині підрозділів. Дуже часто менеджери компаній зіштовхуються з опором змінам.

Ансофф І. дає таке визначення: «Опір змінам – це багатогранне явище, яке призводить до затримок запланованих заходів, до додаткових витрат і нестабільності управління процесами змін». Таким чином, опір змінам розглядають як багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочень, протидій різного характеру, додаткових витрат часу та грошей, нестабільності процесу стратегічних змін.

Серед найбільш поширених причин опору організаційним змінам виділяють (табл. 5.6):

– економічні причини. Працівники побоюються, що через зміни може знизитися їхній дохід, або система стимулювання трансформується таким чином, що забезпечити колишній рівень заробітку буде неможливим;

– страх невідомого та невизначеність. Будь-які зміни порушують сталі стереотипи організаційної поведінки. Це викликає настороженість у працівників, які бояться, що не зможуть впоратися з новою роботою. Як правило, невизначеність посилює опір змінам у тому разі, коли бракує інформації про зміст змін та їх наслідки;

– низька терпимість до змін. Деяким категоріям працівників (догматично налаштовані співробітники, конформісти, працівники похилого віку) притаманна думка про те, що зміни нічого не дадуть. Тому вони всіляко опираються будь-яким нововведенням, будучи переконаними, що зміни не є необхідними або бажаними;

– очікування втрат. Організаційні зміни супроводжуються перерозподілом влади та впливу, тому окремі групи всередині організації ризикують втратити контроль над фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами, що змушує їх активно опиратися змінам.

Таблиця 5.6. Причини опору змінам

Зміст сили опору	Причина виникнення	Наслідки
1	2	3
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат	Ступінь небезпеки невисокий. Можливе створення груп для проведення змін.
Нерозуміння наслідків змін	Низький ступінь довіри до пропонованого плану змін, відсутність достовірної інформації	Ступінь небезпеки високий.
Різне сприйняття нововведень	Неадекватне сприйняття планів, відсутність достовірної інформації	Можлива відкрита незгода колективу
Втрата престижу	Страх людей, що попередня комплектація збережеться	Опір усувається завдяки бесідам і залученню до вироблення рішень
Порушення звичок, традицій і цінностей	Відсутність інформації про вигоди нововведень, які порушують традиції	Наслідки усуваються під час ліквідації минулих образ

Продовження табл. 5.6

1	2	3
Наявність минулих образ	Відсутність дій для усунення минулих непорозумінь	Наслідки усуваються під час ліквідації минулих образ
Страх неочіку-ваностей, які можуть супрово-джувати зміни	Властиве людям відчуття скептицизму, негативне відношення до будь-яких перемін	Наслідки усуваються завдяки проведенню бесід до оголошення змін
Сумніви у технології проведення змін	Недовіра до компетентності ініціаторів змін	Наслідки усуваються завдяки залученню спеціалістів, компетенція яких не викликає у працівників сумнівів
Бажання зберегти дружні відносини, які можуть бути пору-шені в результаті змін	Схильність до неформальної групи	Наслідки усуваються в результаті колективного обговорення
Неочікувана ситуація	Неочікуваний вплив однієї події на іншу	Наслідки усуваються завдяки використанню сценарного підходу під час розроблення технології змін

До основних форм (способів прояву) опору відносяться:

– заперечення. Працівники заперечують наявність проблем, що обумовлюють необхідність змін, або коли вони їх дійсно не бачать, або коли вони бояться взятися за їх вирішення. Якщо відповіддю на заперечення є заперечення (тобто ігнорування його), опір переростає в хронічний;

– індиферентність. Працівники не протистоять змінам відкрито, проте відсутність зацікавленості в успішності змін, що проводяться, позначається на роботі негативно. Можливо, вони не усвідомили важливості проекту або припускають, що їх зусилля не будуть оцінені по заслугах, і т. д. Якщо таку поведінку демонструє не один, а багато працівників, то справа не в їх ліні або упертості. Необхідне

з'ясування дійсних причин;

– демонстрація некомпетентності. Стан тривожності негативно позначається на здібностях людини до навчання і виконання роботи, працівники не можуть зробити навіть те, що насправді зробити цілком здатні, можлива навмисна демонстрація некомпетентності;

– скептицизм. Відносини, засновані на скептицизмі, можуть вибудуватись як між окремими менеджерами, так і їх підлеглими. Відбувається процес взаємного підвищення скептицизму, який може завершитися відкритим конфліктом, що самопосилюється.

Інтенсивність та тривалість опору змінам значною мірою залежать від того, як вони здійснюються. Більш сильний опір зустрічають несподівані, радикальні, одномоментні зміни. Опір може посилитися і через недостатню поінформованість працівників про характер, тривалість змін, їх очікувані результати. Взагалі чим більшої кількості людей стосуються зміни, тим активніший опір чинитиметься. Звісно, повністю уникнути опору неможливо. Але можна значно пом'якшити його, з'ясувавши, на якому рівні виникає опір та що стає його причиною.

До факторів, які здатні суттєво полегшити процес організаційних змін, відносять:

– ефективну комунікацію. Працівники активно чинять опір, коли погано усвідомлюють зміст та наслідки організаційних змін. Своєчасне поширення необхідної інформації позбавляє людей страху невизначеності, знижує їх невпевненість у своєму становищі в організації. Слід також пам'ятати, що інформація, яка стосується групи співробітників, сприймається як об'єктивніша та справляє більший вплив, ніж інформація стосовно окремих осіб;

– авторитет керівництва. Чим вище авторитет керівництва, тим більше довіри до ініційованих ним змін, тим менший опір вони зустрічають;

– залучення до змін. Якщо працівники залучаються до процесу планування та здійснення змін (беруть участь в обговореннях, консультаціях, розробленні заходів), вони беруть на себе частку відповідальності за успішні організаційні перетворення, що посилює їх мотивацію до змін;

– мотивація. Співробітники, яких стосуються зміни, повинні чітко усвідомлювати нові можливості, що з'являються в результаті організаційних перетворень (одержання додаткового доходу, поява перспектив кар'єрного просування, навчання, підвищення кваліфікації тощо). Тоді вони не тільки не чинитимуть опір, а й охоче підтримують зміни;

– увага та підтримка (зворотний зв'язок). Якщо агенти змін (керівництво, сторонні експерти) систематично цікавляться сприйняттям змін у колективі, співробітники охочіше діляться інформацією. Відкритість, увага та підтримка дозволяють налагодити партнерські стосунки та подолати протистояння незацікавлених у змінах співробітників або груп;

– робота з групами, у тому числі неформальними. Сила опору значно знижується, якщо ініціатива змін надходить зсередини групи.

Зовнішні ініціативи сприймаються групою вороже, особливо якщо агенти змін не належать до групи. Авторитет групи для її членів теж є одним із факторів, що послаблюють опір змінам.

Універсальної практики подолання опору змінам немає. Однак існують різні підходи до подолання опору змінам. Їх сутність, умови використання, переваги та недоліки наведено у табл. 5.7.

Таблиця 5.7. Основні підходи до подолання опору змінам (за І. Ансоффом)

Сутність підходу	Умови використання	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Примусове подолання опору (опір долається за допомогою влади вищого менеджменту)	Застосовується у ситуаціях, які потребують швидкої реакції, а також тоді, коли ініціатори змін мають значну владу	Швидке подолання будь-якого виду опору	Формує негативне ставлення персоналу до ініціаторів змін та викликає ще більший опір змінам. Ігнорування людського фактора

Продовження табл. 5.7

1	2	3	4
Адаптивні зміни (опір долається шляхом поступових перетворень, розтягнутих у часі)	Застосовується, коли владу ініціаторів перетворень обмежено	Подолання конфліктів, шляхи знаходження компромісу, укладення угод	Повільне здійснення перетворень
Кризове управління (опір змінюється на підтримку змінам під час кризи)	Застосовується під час кризи, коли персонал відчуває роль перетворень	Попередження паніки. Ство-рення умов для згуртуван-ня колективу	Вірогідність неправильних рішень через брак часу та недостатньо критичне ставлення до перетворень. Швидке відновлення опору після виходу з кризи
Керований опір (поєднання примусового та адаптивного подолання опору)	Застосовується в умовах, коли часу достатньо для того, аби не вдаватися до примушування, але на адаптивний підхід часу бракує	Знаходження компромісу між зменшенням опору та використанням влади	Складність застосування. Необхідність постійної уваги з боку вищого керівництва

У межах кожного підходу можуть застосовуватися різні методи подолання опору організаційним змінам. Їх зміст та наповнення визначаються з огляду на конкретну ситуацію. До основних методів подолання опору персоналу змінам відносять:

– утворення та передавання інформації (переконання співробітників у необхідності змін). Здійснюються шляхом проведення бесід, виступів перед персоналом, доповідей, поширення

меморандумів;

– залучення персоналу до прийняття рішень (надання можливості вільно висловлювати свою думку щодо організаційних нововведень та пов'язаних з ними проблем). Як правило, ці заходи забирають багато часу та можуть виявитися неефективними, оскільки неможливо врахувати думку абсолютно всіх співробітників;

– полегшення і підтримання (засоби, за допомогою яких персонал легше сприймає зміни, – уважне ставлення керівництва, професійна підготовка співробітників, підвищення їх кваліфікації);

– матеріальне і моральне стимулювання (здобуття згоди на зміни шляхом підвищення оплати праці, зобов'язань не звільняти співробітників тощо). Слід зазначити, що використання цього методу пов'язано зі значними витратами, а також може налаштувати окремі групи усередині організації чинити додатковий опір, доки їх згода на зміни не буде «обмінена» на конкретний набір благ;

– кооптацію (надання особі, що чинить опір, провідної ролі щодо прийняття рішень стосовно здійснення організаційних змін);

– маневрування (вибіркове надання персоналу інформації, складання чіткого графіка заходів та доведення його до персоналу). На певному етапі перетворень може призвести до втрати довіри до агентів змін;

– поетапність перетворень (створення умов для поступового звикання до змін). Забирає багато часу, але дозволяє мінімізувати опір на початковому етапі організаційних перетворень;

– примушування (загроза позбавити роботи, просування по службі, підвищення кваліфікації, заробітної плати тощо). Цей метод використовується обмежено та потребує критичного ставлення, оскільки його застосування стає безпосереднім фактором конфронтації у колективі, поширення страхів, причиною невдоволення персоналу, масових звільнень.

Підходи до подолання опору змінам (за Дж. Коттером) представлені в табл. 5.8.

Навчання і надання інформації або інформування і спілкування – один з найпоширеніших шляхів подолання опору здійсненню стратегії змін, який виражається в попередньому інформуванні

працівників. Знання про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити їхню необхідність і логіку.

Таблиця 5.8. Підходи до подолання опору змінам (за Дж. Коттером)

Заходи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Навчання і надання інформації	Недолік інформації, недостовірна інформація або її неправильна інтерпретація	При переконаності співробітників в необхідності заходу вони активно беруть участь в перетвореннях	Вимагає дуже бага то часу, якщо треба охопити велике чи сло співробітників
Залучення до участі в проекті	Дефіцит інформації у ініціаторів проекту щодо програми змін і передбачуваного опору ним	Учасники зацікавлено підтримують зміни і активно надають релевантну інформацію для планування	Вимагає дуже бага то часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про цілі змін
Стимулювання і підтримка	Опір у зв'язку зі складністю індиві дуальної адаптації до окремих змін	Надання допомоги при адаптації і облік індивідуальних побажань полег шують досягнення цілей зміни	Вимагає багато часу, а також значних витрат, що може призвести до невдачі проекту
Переговори і угоди	Опір груп у керівництві організації, що побоюються втратити свої приві леї в результаті змін	Надання стимулів в обмін на підтримку, може стати відносно простим способом подолання опору	Часто вимагає великих витрат і може викликати претензії у інших груп

Продовження табл. 5.8

1	2	3	4
Кадрові перестановки і призначення	Неспроможність інших «тактик» впливу або неприпустимо високі витрати по ним	Опір відносно швидко ліквідову ється, не вимагаю чи високих витрат	Загроза майбутнім проектам через недовіру особам, діяльність яких під впливом змін
Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит ча су або відсутність відповідної владної бази у ініціаторів змін	Загроза санкцій заглушає опір, робить можливою швидку реалізацію проекту	Пов'язано з ризиком, породжує стійку озлобленість по відношенню до ініціаторів, пасивний опір можливій переорієнтації проекту

1. Процес інформування може містити в собі дискусії один з одним, групові семінари або звіти. На практиці це здійснюється, наприклад, шляхом проведення семінарів менеджером більш високої ланки для менеджерів нижчих рівнів. Іноді такі семінари-презентації можуть займати кілька місяців. Програма спілкування або інформування може сприйматися як найбільш придатна, якщо опір стратегії змін ґрунтується на невірній або недостатній інформації, особливо якщо менеджери-стратеги потребують допомоги супротивників стратегічних змін під час їхнього здійснення. Ця програма вимагає часу й зусиль, якщо її реалізація пов'язана з участю великої кількості працівників.

2. Залучення до участі в проекті. Якщо стратеги заохочують до участі в змінах потенційних супротивників стратегії змін на етапі планування, то вони часто можуть уникнути опору. Прагнучи домогтися участі в здійсненні стратегічних змін, їхні ініціатори вислуховують думку співробітників, залучених до цієї стратегії, і

згодом використовують їхні поради. Багато менеджерів дуже серйозно ставляться до питання участі персоналу в здійсненні стратегії змін. Іноді це носить позитивний характер, іноді – негативний, тобто деякі менеджери вважають, що співробітники завжди повинні брати участь у процесі здійснення змін, у той час як інші вважають це безумовною помилкою. Обидві позиції можуть створювати низку проблем для менеджера, тому що жодна з них не є ідеальною.

3. Стимулювання та підтримка. Підтримка може здійснюватися через надання вільного часу працівником для навчання новим навичкам, можливість бути вислуханим й одержати емоційну підтримку. Допомога й підтримка особливо необхідні, коли в основі опору лежить страх і занепокоєння працівників. Суворі менеджери старої формації зазвичай ігнорують подібні види опору, недооцінюють ефективність такого способу боротьби з ним. Основний недолік цього підходу полягає в тому, що він вимагає великої кількості часу, отже, є дорогим й, водночас, часто зазнає невдачі. Якщо ж часу, грошей і терпіння просто немає, то використовувати методи підтримки не має сенсу.

4. Переговори та угоди. Ще один шлях боротьби з опором полягає у стимулюванні активних або потенційних супротивників зміни. Наприклад, менеджер може запропонувати співробітнику більш високу заробітну плату в обмін на зміну робочого завдання. Переговори доречні в тому випадку, коли ясно, що хтось втрачає багато у результаті зміни й при цьому може чинити сильний опір. Досягнення угоди – порівняно легкий спосіб уникнути сильного опору, хоча він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим. Особливо в тоймомент, коли менеджер дає зрозуміти, що готовий йти на переговори, щоб уникнути сильного опору. У цьому випадку він може стати об’єктом шантажу.

5. Кадрові перестановки та призначення або маніпуляція і кооптація. У деяких ситуаціях менеджери намагаються сховати свої наміри від інших людей за допомогою маніпуляцій: вибіркового використання інформації й свідомого викладу подій у певному, вигідному для ініціатора змін, порядку. Одна з найпоширеніших

форм маніпуляції – кооптація. Кооптація особистості має на меті надання їй бажаної ролі під час планування й здійснення змін. Кооптація колективу – надання одному з його лідерів і комусь, кого група поважає, ключової ролі при плануванні й здійсненні змін. При певних обставинах кооптація – відносно дешевий і легкий спосіб домогтися підтримки окремого індивідуума або групи службовців; більш дешевий, ніж переговори, і більш швидкий, ніж участь. Він має й низку недоліків. Якщо працівники відчувають, що з ними поводяться не на рівні, то їхня реакція може бути вкрай негативною. Крім того, кооптація може створити ще й додаткові проблеми, якщо кооптовані використають свої можливості впливати на організацію й реалізацію змін шляхом, що не відповідає інтересам організації. Інші форми маніпуляції також мають недоліки, які можуть виявитися ще більш істотними. Більшість людей, імовірно, негативно сприйме те, що вони вважають нечесним поводженням і неправдою. Більше того, якщо менеджер буде й надалі користуватися репутацією маніпулятора, то він ризикує втратити можливість використати інші необхідні підходи. Це може зіпсувати його кар'єру.

6. Явний і неявний примус. Менеджери часто переборюють опір шляхом примусу. В основному вони змушують людей підкоритися стратегічним змінам шляхом схованої або явної загрози (загрожуючи втратою роботи, можливості просування й та ін.), реального звільнення, переводу на низькооплачувану роботу. Так само як і маніпуляція, використання примусу – це ризикований процес, тому що працівники завжди опираються нав'язаній зміні. Однак у ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію змін, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може стати єдиним варіантом для менеджера.

Отже, кожен метод має свої переваги й недоліки. Керівники повинні розвивати в собі навички точно оцінювати ситуацію й обирати найбільш придатний метод для успішного проведення програми змін, за допомогою якого буде можливим зменшити або повністю усунути опір співробітників компанії.

Окремо слід зазначити, що при здійсненні змін існує чимало проблем морально-етичного характеру. Так, виникає необхідність

повідомити персонал про скорочення штату, скасування деяких пільг та бонусів, зменшення заробітної плати, а деяких працівників – про пониження на посаді, професійну непридатність, майбутнє звільнення. У цих випадках найбільш адекватною лінією поведінки менеджменту є відкрите визнання проблем, що виникли, їх широке обговорення, роз'яснення необхідності змін, уважне ставлення та організація допомоги тим, чиє становище внаслідок змін суттєво погіршиться. Так, здійснюються додаткове навчання, перекваліфікація тощо. Співробітникам, що підпадають під скорочення штату, можуть надаватися декілька вільних оплачуваних годин на тиждень для пошуку роботи, сплачується вихідна допомога.

Реінжиніринг бізнес-процесів як основа ефективного менеджменту

Сучасні умови діяльності підприємств характеризуються зростанням конкурентного тиску та швидкими змінами на макро- та мікроекономічному рівнях. Тому їх менеджерам необхідно постійно працювати над пошуком варіантів удосконалення та розвитку бізнесу і застосування спеціальних методів і засобів щодо налаштування бізнес-процесів. Під бізнес-процесом розуміють певну послідовність робіт, що виконуються на підприємстві.

Науковці пропонують два варіанти підвищення ефективності бізнес-процесів:

1) передбачає вдосконалення існуючих бізнес-процесів, що призводить до помітного підвищення ефективності, зокрема приросту існуючого рівня ведення бізнесу;

2) перепроектування бізнес-процесів та їх реінжиніринг, що передбачає здійснення радикальних змін, перебудову підприємства в цілому або окремих його процесів, а також відносин з постачальниками та зі споживачами.

Реінжиніринг є одним із методів, що дозволяє оптимізувати систему бізнес-процесів підприємства, зокрема зменшити кількість неефективних операцій, які не приносять бажаного ефекту. Реінжиніринг націлений на те, щоб не тільки кожна ланка бізнесу діяла продуктивно, але й на те, щоб вся система їх взаємодії була націлена на отримання максимального ефекту, тобто такого ефекту,

який неможливо отримати кожному окремо, але можливо досягнути за рахунок сумісних зусиль, організованих оптимальним чином.

Можна з впевненістю стверджувати, що реінжиніринг – це засіб виживання підприємств у сучасних умовах, оскільки його варто застосовувати підприємствам, у яких значно погіршились результати діяльності, підприємствам, які мають задовільний стан діяльності, підприємствам, які займають міцні позиції на ринку, оскільки, якщо довгий час нічого не змінювати, то можна залишитися позаду конкурентів. Тобто реінжиніринг передбачає відмову від застарілих технологій, правил і підходів ведення бізнесу, що дає можливість змінити чи зміцнити конкурентне становище.

Основоположники концепції реінжинірингу М. Хаммер та Дж. Чампі визначають реінжиніринг бізнес-процесів як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

О. Виноградова стверджує, що «Реінжиніринг бізнес-процесів – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності».

Під реінжинірингом бізнес-процесів розуміють широкий підхід, що включає здійснення корінних змін на підприємстві, призначених для підвищення ефективності виробництва і для швидкої реакції підприємства на зміни ринку (вимог споживачів, дій конкурентів тощо). Реінжиніринг не застосовується в тому разі, коли необхідно отримати поліпшення або збільшення деяких показників діяльності підприємства на 10-20%.

Реінжиніринг доцільно проводити тільки в тих випадках, коли потрібно досягти різкого поліпшення показників діяльності підприємства шляхом зміни старих методів управління на нові.

Дослідження практичного досвіду та теорії реінжинірингу бізнес-процесів дозволили виявити низку ключових понять, які його характеризують. Зокрема реінжиніринг бізнес-процесів трактується як:

– фундаментальне переосмислення та радикальне

перепроектування бізнес-процесів компанії;

– об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні;

– спеціально розроблений інструмент для масштабних змін;

– ефективний засіб управління, який дає змогу здійснити «прорив»;

– перепроектування ділових процесів і початок як з «чистого аркуша»;

– «капітальний ремонт» для досягнення істотних поліпшень у бізнесі;

– інноваційний і творчий процес, що вимагає креативності та ініціативи;

– новий підхід до мислення, погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність;

– відмова від управління функціональними службами на користь управління бізнес-процесами на чолі з процесним менеджером;

– процес фундаментального переосмислення й реконструкції бізнесу, що втілює в себе нові способи виконання робіт.

Узагальнюючи проведені дослідження, пропонуємо під реінжинірингом бізнес-процесів розуміти наступне: сучасний метод управління змінами та менеджменту на підприємстві, який має на меті докорінну перебудову діяльності підприємства або окремих її бізнес-процесів, що здійснюється через зміну стратегії діяльності, технології виробництва, технічне переоснащення, зміну організаційної структури, системи управління та ін., з метою досягнення значного економічного ефекту, підвищення рівня якості продукції чи послуг та конкурентоспроможності на ринку.

На основі цих визначень можна сформулювати такі ознаки реінжинірингу бізнес-процесів як:

– інноваційність, оскільки впроваджуються новітні підходи управлінського техніко-технологічного плану;

– складність і системність, оскільки передбачається оперувати великою кількістю елементів зі складним характером взаємодії;

– ієрархічність, як підпорядкованість елементів нижчого рівня елементам вищого рівня;

– цілісність, як властивість системи виконувати задану цільову

функцію в повному обсязі;

– структурованість, оскільки передбачається чітке визначення меж взаємодії, завдань, відповідності адекватно до організаційної структури, що націлена на реалізацію поставленої мети;

– рухливість або гнучність, що закладається у системі планування, організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

– унікальність та неповторність, оскільки формується і запроваджується в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища, що з часом зміниться;

– адаптивність – здатність змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища.

Вважаємо, що основною метою реінжинірингу є пристосування діяльності підприємства до реальних та потенційних потреб споживачів, швидке пристосування до змін потреб споживачів або до змін інших складових кон'юнктури ринку.

Тобто можна з впевненістю стверджувати, що процес реінжинірингу спрямований на зменшення термінів задоволення потреб клієнтів, підвищення рівня якості їх обслуговування, мінімізацію використання різних видів ресурсів, оптимізацію виробничих процесів, спрощення організаційної структури управління.

Для забезпечення найбільш повного розуміння феномену реінжинірингу бізнес-процесів варто використовувати інституційний, процесний та системний підходи.

Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті інституційного підходу – це сукупність принципів, підходів, процедур та методів, націлених на кардинальні стратегічні змін, що дозволять значно підвищити результативність діяльності підприємства та досягти стратегічні цілі розвитку.

З позиції процесного підходу реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність послідовних етапів щодо виокремлення та докорінних перетворень тих ланок бізнесу, що дозволять здійснити «прорив», забезпечать довгострокові конкурентні переваги.

Основними етапами процесного підходу є:

– формування стратегії розвитку організації з урахуванням перспективних потреб споживача;

– визначення нового набору бізнес-правил або бізнес-процедур;

– створення ефективної організаційної структури управління;

– організація праці персоналу;

– чіткий розподіл обов'язків, прав, відповідальності, формування системи комунікацій;

– розробка системи документообігу, норм, процедур і правил поведінки учасників бізнес-процесів;

– забезпечення функціонування всіх організаційних підрозділів з використанням інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій;

– удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства;

– розробка і впровадження націленої на підтримку змін системи мотивації працівників.

Системний підхід передбачає розгляд реінжинірингу бізнес-процесів як сукупності елементів, взаємодія яких дозволяє забезпечити перетворення основних процесів підприємства на підтримку стратегічних змін, що здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Критерієм доцільності та ефективності реінжинірингу бізнес-процесів є отримання довготермінових конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства загалом.

Вважаємо за потрібне акцентувати увагу на тому, що реінжиніринг зосереджується в основному на внутрішніх процесах. Дещо інші масштаби має Х-інжиніринг, який передбачає можливість перебудови процесів своїх клієнтів, постачальників і партнерів. Вірно організований і проведений Х-інжиніринг не дозволить гальмуватися процесам в ланцюжку «постачальник – компанія – клієнт». Х-інжиніринг відповідає на питання, де і як шукати нові нестандартні ідеї для бізнесу. Перебудова повинна відбуватися в головах керівників.

Така перебудова – це не поліпшення того, що погано працює, а пошук того, що працюватиме добре, а потім – вибудовування навколо

цієї ідеї «потрібних» процесів, «потрібних» постачальників і «потрібних» клієнтів. Починати такі зміни потрібно з побудови так званого «трикутника Х-інжинірингу».

Трикутник Х-інжинірингу представлено на рис. 5.18.

Важливо спочатку окреслити мету Х-інжинірингу, тобто чітко розуміти, що саме компанія хоче отримати після його впровадження. Погоджуємося з пропозицією Дж. Чампі весь процес змін проводити за такою формулою: Бізнес-модель = ваша обіцянка споживачам + те, як ви збираєтеся виконувати цю обіцянку.

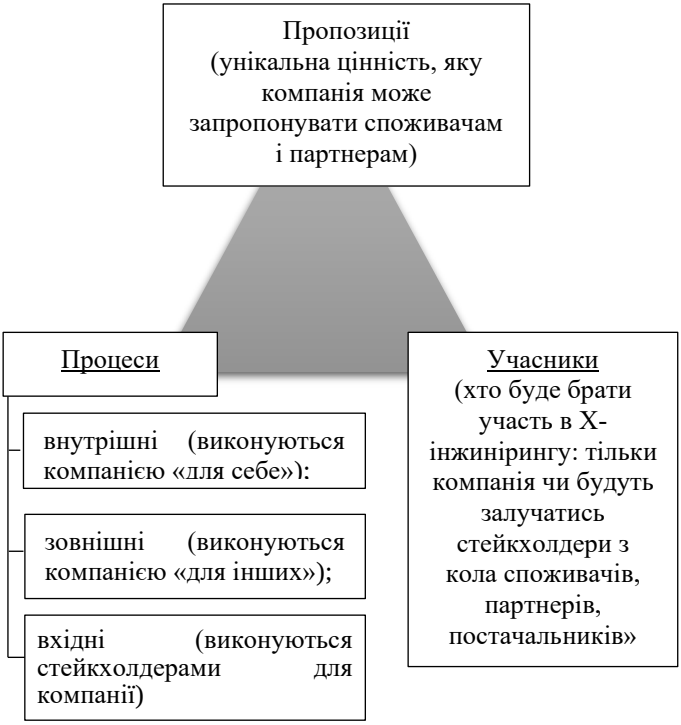


Рис. 5.18. Трикутник Х-інжинірингу

Застосування інструментів Х-інжинірингу для організацій має важливе значення. З усієї сукупності категорій бізнес-процесів для організацій доцільно вибрати такі:

1) процеси, які безпосередньо забезпечують закупівельно-

збутову діяльність;

2) процеси планування й управління;

3) технологічні процеси;

4) процеси перетворення.

Вважаємо за необхідне розрізняти економічний, технологічний та соціальний аспекти Х-інжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Економічний аспект проявляється в досягненні наступних результатів:

– приріст чистого прибутку та рентабельності підприємства;

– зростання частки ринку;

– зростання рівня конкурентоспроможності та впізнаваності торгової марки;

– збільшення обсягів реалізації продукції підприємства.

Технологічний аспект Х-інжинірингу пов'язаний з наступним:

– зменшення простоїв обладнання, підвищення рівня його продуктивності;

– збільшення обсягів виробництва продукції;

– підвищення якості продукції та зменшення браку, втрат при виробництві продукції;

– зменшення витрат часу на підготовку та реалізацію бізнес-процесів підприємства;

– зростання рівня продуктивності праці, забезпечення зайнятості усіх учасників бізнес-процесів.

Соціальний аспект Х-інжинірингу має на меті:

– забезпечення споживачів якісною екологічно чистою продукцією;

– зменшення рівня забрудненості навколишнього середовища;

– відновлення ґрунтів та підвищення їх урожайності;

– ознайомлення споживачів з особливостями виробництва продукції через проведення екскурсій, дегустацій та ін.

Завдяки цьому зростатиме рівень прихильності споживачів до продукції підприємства.

Цілями проведення реінжинірингу бізнес-процесів можуть бути:

– впровадження інформаційних технологій;

– сертифікація системи менеджменту якості;

– незадовільне функціонування підприємства та невдачі в спробі застосування будь-яких інших методів;

– перевантаження вищого керівництва та необхідність перерозподілу прав і функцій, коригування та уточнення форм діяльності організації;

– відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства і необхідність впровадження принципів стратегічного управління;

– неефективність організаційної структури та системи організації праці;

– зростання масштабу або диверсифікація діяльності, що робить організацію некерованою;

– реорганізація;

– техніко-технологічні зміни;

– загрози зовнішнього середовища та зростання конкуренції тощо.

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) є підвищення якості системи управління організацією в ключових сферах діяльності задля формування конкурентних переваг, збільшення рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності та розвитку.

Також здійснення РБП дозволяє забезпечити досягнення таких цілей, як:

– суттєве підвищення ступеню задоволення споживача, включаючи роботу з ним у режимі 24 х 365, орієнтацію на його поточні і майбутні потреби;

– радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, різке зниження витрат часу на виконання функцій;

– зростання масштабу або диверсифікація діяльності;

– значне поліпшення процесу управління якістю;

– різке зниження кількості працівників;

– підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи;

– забезпечення прискорення впровадження нових технологій;

– забезпечення адаптації підприємства до функціонування в

умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань».

Основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів:

1. Зміна організаційної структури підприємства з функціональної на крос-функціональну (або бригадну) або горизонтальну на рівні топ-менеджменту та бригадну – на рівні бізнес-процесів.

2. Формування системи мотивації до самостійної роботи, ініціативності в межах процесів, оцінки та винагороди за отриманий результат.

3. Формування нової корпоративної культури на засадах максимального задоволення потреб споживачів.

Проведення РБП є складним процесом, який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації, як і будь-який глобальний процес, що впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування.

Принципи проведення РБП представлені в табл. 5.9.

Таблиця 5.9. Характеристика принципів реінжинірингу бізнес-процесів

№	Принцип	Характеристика
1	2	3
1	Декілька робіт поєднуються в одну	Інтегрування декількох робіт здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між різними роботами, скорочення часу на очікування та інші неефективні процедури
2	Виконавці самостійно приймають рішення	Цей принцип дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій по процесу. Працівник замість того, щоб звертатися до керівника і відповідно гальмувати процес, має повноваження та відповідну підготовку щодо прийняття окремих рішень
3	Процеси мають різні варіанти виконання	Замість «твердих і неадаптованих» процесів запроваджуються процеси, орієнтовані на максимальну кількість можливих варіантів їх реалізації; кожен варіант процесу здійснюється залежно від наявної ситуації
4	Зниження частки робіт з перевірки та контролю	Операції з перевірки та контролю не додають вартості. Тому. необхідно знизити частку таких операцій

Продовження табл. 5.9

1	2	3
5	Робота виконується там, де це доцільніше	Організаційна структура або організаційні межі підприємства не повинні накладати жорстких обмежень на процес реінжинірингу. Розподіл функцій повинен відбуватися залежно від процесу і необхідності його ефективного виконання, а не від раніше закріплених обов'язків. Якщо, наприклад, працівникам відділу маркетингу зручніше самим закуповувати для себе канцелярські приналежності або устаткування, то немає необхідності канцелярські приналежності або устаткування, то немає необхідності доручати це іншим підрозділам. При цьому, варто активно втягувати в процес як його клієнтів, так і постачальників, що традиційно розглядаються за межами проекту; такі рішення часто застосовуються в межах методики «точно в термін»
6	Роботи з процесу виконуються в їхньому природному порядку	Реінжиніринг прагне не накладати на процес додаткових вимог, наприклад, обумовлених організаційною структурою або прийнятою лінійною технологією
7	Необхідно зменшувати кількість входів у процеси	Величезна кількість часу витрачається на зіставлення і зведення різних форм подання подібної інформації. Так, заяви на відпустку зіставляються з відгулами, заявки на закупівлю – з рахунками-фактурами, записи про відсутність на роботі через хворобу з бюлетенями тощо.
8	Зниження частки узгодження	Узгодження – це ще один варіант робіт, що не додають вартості, потрібно мінімізувати ці роботи шляхом скорочення точок зовнішнього контакту
9	Відповідальний менеджер є єдиною контактною особою по процесу	Менеджер взаємодіє із замовником з усіх питань, пов'язаних із процесом, для цього менеджер повинен мати доступ у всіх інформаційних системах, які використовуються в цьому процесі, до всіх виконавців

Продовження табл. 5.9

1	2	3
10	Поєднання централізова-них та децен-тралізованих операцій	Сучасні ІТ дозволяють регламентувати діяльність підрозділів, одночасно централізовувати і децентралізовувати окремі операції. Централізація може бути здійснена шляхом агрегування інформації і розмежування прав доступу до неї

Досягнення поставлених цілей та завдань забезпечує набір організаційних, методичних та інформаційних компонентів реінжинірингу:

– стратегія організації, орієнтована на перспективні потреби споживача;

– новий набір бізнес-правил або бізнес-процедур, який дозволить знизити витрати, зменшити час прийняття рішень;

– нова організаційна структура управління;

– нові умови праці персоналу, нові обсяги прав та ресурсів робітників;

– новий підхід щодо отримання інформації від споживачів;

– забезпечення функціонування всіх попередніх процедур та структур за допомогою інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Реінжиніринг класифікується залежно від масштабів проведення, від ситуації, в якій знаходиться організація, за предметом змін.

Види реінжинірингу представлені в табл. 5.10.

Таблиця 5.10. Види реінжинірингу

№ з/п	Вид	Характеристика
1	2	3
Залежно від масштабів проведення		
1.	Разові поліпшення	опис деяких локальних процесів (частіше всього в рамках 1-2 структурних підрозділів) у вигляді ланцюжків послідовно виконуваних операцій для того. щобпровести аналіз і запропонувати заходи щодо їх поліпшення
2.	Комплексне впорядкування діяльності	опис і регламентація діяльності (процесів) структурних підрозділів, налагодження взаємодіїміж підрозділами за принципом «клієнт-постачальник» з метою впровадження процесногоуправління

Продовження табл. 5.10

1	2	3
3.	Тотальне моделювання	опис більшої частини «наскрізних» бізнес-процесів компанії з метою аналізу, оптимізації, регламентації та наступної їх автоматизації
4.	«Лоскутне документування»	опис деяких ключових процесів і процедур компанії з метою стандартизувати порядок їх виконання
Залежно від ситуації		
5.	Кризовий реінжиніринг (перепроектування бізнес-процесів)	рекомендується для використання в ситуації глибокої кризи організації (втрати конкурентоспроможності, відмови споживачів від товарів тощо)
6.	Реінжиніринг розвитку (удосконалення бізнес-процесів)	рекомендується для використання в ситуаціях: задовільного поточного стану організації за наявності небажаних тенденцій та несприятливих прогнозів; за умов благополучної ситуації в організації при бажанні прискорити та збільшити відрив від конкурентів
За предметом змін		
7.	Реінжиніринг фінансових бізнес-процесів	передбачає розробку та впровадження методів управління фінансовими потоками та бізнес-процесами в цілому
8.	Інноваційний реінжиніринг	передбачає використання інноваційних методів в процесі управління змінами в організації

Найчастіше зустрічаються проекти разового поліпшення документування. Це пояснюється двома основними причинами:

– по-перше, більшість українських керівників підприємств віддають перевагу починати реінжиніринг з невеликих проектів, можливий провал яких не викличе великого резонансу;

– по-друге, витрати фінансових ресурсів мінімальні саме при проведенні реінжинірингу вказаних типів.

Серед видів реінжинірингу, визначених залежно від ситуації, найбільш актуальним для вітчизняних організацій у теперішній час, є кризовий реінжиніринг.

За предметом змін виділяють реінжиніринг фінансових бізнес-процесів, інноваційний, будівничий, технологічний, соціальний, організаційний, зв’язаний види реінжинірингу.

Характеристику учасників реінжинірингової діяльності та їх функції подано в табл. 5.11.

Таблиця 5.11. Характеристика учасників реінжинірингової діяльності

Учасники	Функції
Лідер проекту – один з топ-менеджерів організації	очолює реінжинірингову діяльність, відповідає за ідеологічне обґрунтування проекту, створює загальну атмосферу новаторства та відповідальності, забезпечує мотивацію
Лідер проекту – один з топ-менеджерів організації	очолює реінжинірингову діяльність, відповідає за ідеологічне обґрунтування проекту, створює загальну атмосферу новаторства та відповідальності, забезпечує мотивацію
Управляючий комітет – топ-менеджери, лідер проекту, менеджери процесів	розробляє загальну стратегію реінжинірингу та контролює хід її виконання, погоджує цілі та стратегії, інтереси робочих команд, розв'язує конфлікти
Команда з реінжинірингу	група фахівців, які здійснюють діагностику існуючого процесу та займаються його перебудовою та впровадженням нових правил
Менеджери оперативного керівництва	розробляють методики та інструменти реінжинірингу, проводять навчання, координують, допомагають у формуванні команд
Менеджери процесів	відповідають за оновлення окремих процесів, формують команди, забезпечують умови для їх роботи, здійснюють нагляд та контроль

Застосування реінжинірингу бізнес-процесів передбачає наявність таких передумов:

– стратегічне мислення керівництва, розуміння змін, активне лідерство на всіх етапах;

– донесення суті та вигод до колективу шляхом активного

обговорення;

– ознайомлення зі змінами партнерів, споживачів, інших зацікавлених осіб;

– окреме та достатнє фінансування;

– чітке визначення мети, завдань, функцій і ролей його учасників;

– розробка програмного забезпечення та визначення компетентного консультування;

– усвідомлення радикальності змін, зосередження на бізнес-процесах, їх новій якості.

Названі передумови дозволяють сформулювати низку проблемних моментів, пов'язаних з впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах, зокрема, відсутність або недостатність кваліфікованих фахівців з реінжинірингу, опір змінам, брак коштів тощо; консервативність працівників підприємства та низький рівень мотивації забезпечення їх лояльності до змін; складність методичних і технічних рішень щодо формування бізнес-процесів.

Наслідком невдалих спроб реінжинірингу можуть стати неефективно витрачені кошти і час, втрачені можливості і зруйнована структура організації.

До причин невдач проектів з реінжинірингу бізнес-процесів варто віднести такі:

– організація намагається поліпшувати існуючий процес замість того, щоб перепроектувати його;

– для більшості підприємств основною причиною невдач РБП є прагнення до поступальних поліпшень, а не до радикальних перетворень;

– організація не концентрується на бізнес-процесах;

– організація концентрується тільки на перепроектуванні процесів, ігноруючи все інше;

– РБП припускає перебудову всього підприємства, а не оптимізацію окремих показників або рішення конкретних проблем;

– недооцінювання ролі цінностей і переконань виконавців;

– менеджери повинні не тільки вимовляти відповідні промови про нові цінності, але і підтверджувати прихильність до них своєю поведінкою;

– передчасне завершення реінжинірингу;

– початковий успіх часто стає приводом для повернення до традиційного способу ведення бізнесу;

– обмежена постановка завдання;

– існуюча корпоративна культура і прийняті в компанії принципи управління перешкоджають реінжинірингу;

– здійснення реінжинірингу не «згори вниз», а «знизу нагору»;

– лідер проекту має недостатньо високий авторитет або представляє не відповідний завданню рівень управління;

– вище керівництво не забезпечує необхідну активну підтримку процесу перетворень;

– виділення недостатньої кількості ресурсів на проведення реінжинірингу;

– РБП-проект проводиться на тлі безлічі інших заходів;

– кількість РБП-проектів занадто велика;

– організація не повинна здійснювати реінжиніринг через велику кількість процесів, тому, що час і увага управлінського апарату обмежені, а при проведенні реінжинірингу неприпустимо, щоб увага менеджерів безупинно переключалася на різні процеси;

– організація концентрується винятково на бізнес-ініціативах без створення умов для їх реалізації.

На сучасному етапі розвитку багато підприємств усвідомили, що успішний РБП включає більше, ніж нове проектування процесів і наступне їх застосування.

Успішний РБП потребує:

– єдності виконавців та лідерів, що проводять зміни;

– якісного управління персоналом і персоналу, залученого до енергійних дій по внесенню змін;

– бізнес-процесів, що мають виходи, відповідні цілям клієнтів і бізнесу;

– інформаційних технологій як умови радикальних змін, що йдуть назустріч потребам реалізувати РБП-ініціативу.

Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів полягають у наступному:

– відбувається перехід від функціональної структури підрозділів

до горизонтальної, яка дозволяє вирішити проблему неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;

– змінюється критерій просування на посаді: від ефективності виконання роботи до здатності її виконувати. У нових умовах варто чітко розмежувати просування співробітника по службі й ефективність його роботи;

– відбувається зростання різноманіття роботи виконавця, що може стати значним фактором мотивації його праці;

– замість контрольованого виконання завдань працівники самостійно приймають рішення і обирають можливі варіанти досягнення цілей;

– виконавці повинні не чекати вказівок згори, а діяти за власною ініціативою в межах своїх значно розширених повноважень;

– змінюються вимоги до підготовки працівників: від короткострокових курсів до професійної освіти;

– у зв'язку з багатоплановістю і змінюваністю робіт перебудованих процесів підприємству необхідно піклуватися не тільки про проведення курсів з метою навчити, як виконувати деяку роботу або як управляти окремою ситуацією, але й про безперервну і широку освіту своїх працівників;

– просування по службі є функцією від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи;

– детальний опис і формалізація бізнес-процесів дозволить уникнути зайвих процедур, спростити документообіг, мінімізувати витрати праці;

– просування по службі є функцією від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи;

– змінюється оцінка ефективності роботи й оплати праці: від оцінки діяльності до оцінки результату. Після проведення реінжинірингу команда процесу відповідає за його результати, і в цьому разі організація може виміряти ефективність роботи команди й оплатити її відповідно до отриманого результату;

– робота виконавця стає багатоплановою;

– метою виконавця стає задоволення потреб споживача.

Реінжиніринг вимагає від працівників зміни позиції: робота для споживача, а не для керівника;

– змінюються функції менеджерів: від контролюючих до тренерських. Ускладнення робіт виконавців призводить до того, що менеджер менше контролює хід виконання процесу; команда процесу цілком відповідає за його результати, а керуючий вплив на виконавців з боку менеджерів мінімізується; функції менеджера змінюються, вони складаються тепер не з видачі керуючих і контролюючих впливів, а з допомоги членам команди у вирішенні проблем, що виникають під час виконання процесу;

– організаційна структура стає більш горизонтальною, більш плоскою, що дає змогу орієнтувати організацію не на функції, а на процеси: усувається велика кількість рівнів управління;

– змінюються адміністративні функції; одним з наслідків реінжинірингу є зміна ролі вищого керівництва; зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців і споживачів; керівники в таких умовах повинні ставати лідерами, які сприяють зміцненню переконань і цінностей виконавців;

– упровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість ефективно управляти бізнес-процесами та організацією загалом;

– керівництво отримує оперативну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, можливість контролювати діяльність структурних підрозділів, груп бізнес-процесів.

Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів представлені на рис. 5.19.

Очікуваний ефект від застосування реінжинірингу бізнес-процесів:

– зменшення витрат і тривалості циклу на 60–90%;

– зменшення рівня помилок на 40–70%.

Визначені передумови, принципи та наслідки застосування реінжинірингу бізнес-процесів дозволяють докорінно змінити систему менеджменту підприємства і отримати конкурентні переваги на довготермінову перспективу.

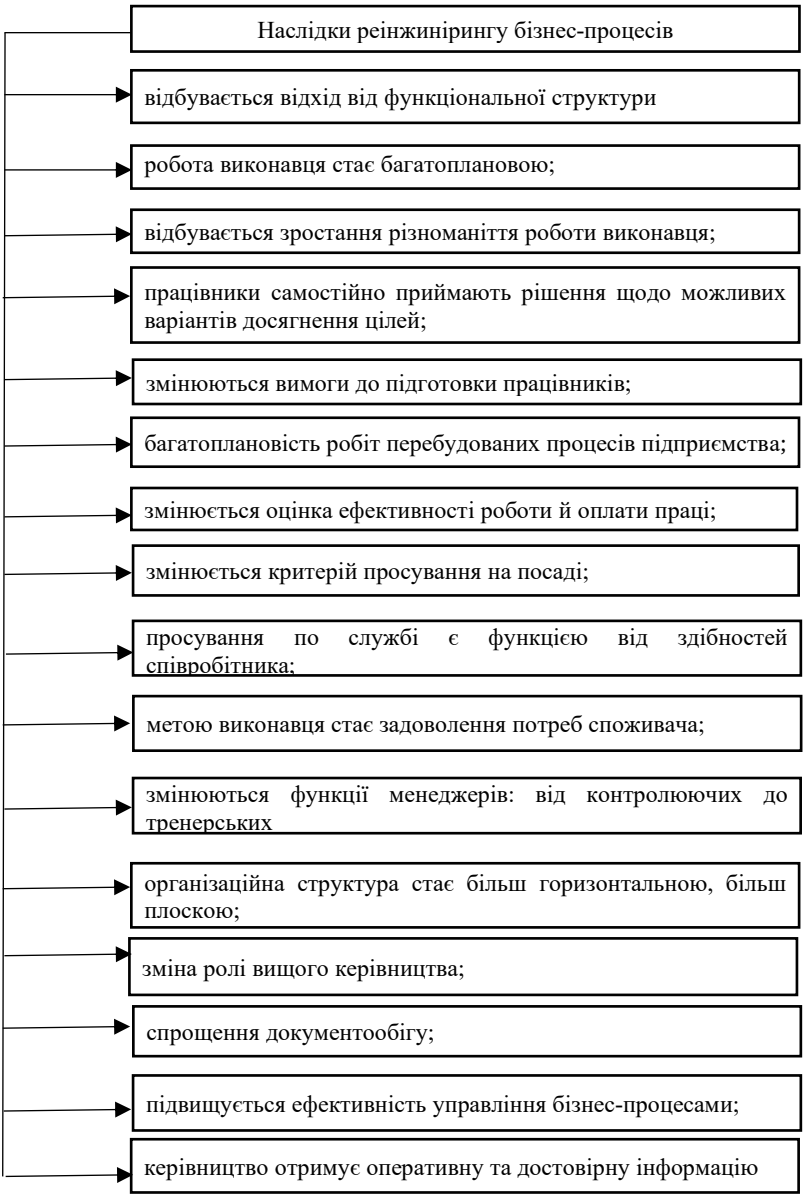


Рис. 5.19. Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів

Узагальнюючи досвід використання північноамериканської технології реінжинірингу визначено, що основними етапами, які дозволять реалізувати економічний механізм постіндустріального реінжинірингу повинні бути такі:

1) встановлення цілей постіндустріального реінжинірингу та вибір об'єктів реінжинірингу;

2) вибір керівника і команди виконання реінжинірингу;

3) розробка процедури постіндустріального реінжинірингу;

4) впровадження постіндустріального реінжинірингу.

Лідер – головна особа, як правило, керівник операційної сфери, який бере на себе ініціативу започаткування і реалізації комплексу дій з реінжинірингу. Лідером реінжинірингу повинен бути один з менеджерів вищого рівня управління. Крім виконання організаційних обов'язків, він повинен відповідати за ідеологічне обґрунтування проекту реінжинірингу, створення загального духу новаторства, ентузіазму і відповідальності.

В процесі реінжинірингу його виконавці повинні активно використовувати всі названі вище вміння та якості, запозичувати нові ідеї з інших процесів, які на перший погляд нічим не пов'язані з об'єктом реінжинірингу, генерувати нові способи використання наявних людських, фінансових, технічних і сировинних ресурсів, відкривати і знаходити нові, кращі можливості та шляхи задоволення потреб регіональної спільноти, держави і суспільства загалом.

Технологія реінжинірингу одночасно повинна поєднувати інтегруючі процеси кластеризації на мезорівні та класичне перепроектування окремих бізнес-процесів на мікрорівні. Постіндустріальний реінжиніринг на мезорівні полягає у реалізації мережевого підходу шляхом застосування галузевих і територіальних принципів організації підприємницької діяльності з метою найбільш повного використання інфраструктурного потенціалу регіону та ефектів синергізму.

Запитання для самоконтролю

1. Які існують підходи до визначення поняття «розвиток»?

2. Які існують класи розвитку підприємства?

3. Назвіть основні характеристики прогресивного розвитку підприємства.

4. Дайте коротку характеристику видам розвитку підприємства.

5. В чому різниця між інтенсивним та екстенсивним шляхами розвитку підприємства?

6. Що вирозумієте під управлінням розвитком підприємства?

7. Назвіть основні функції управління розвитком підприємства.

8. Що таке організаційні зміни? У яких випадках вони є необхідними?

9. Які види організаційних змін вам відомі?

10. Як пов'язані організаційні зміни і розвиток організації?

11. Порівняйте моделі управління організаційними змінами. Які з них і чому, на ваш погляд, є найбільш ефективними?

12. У яких ситуаціях, на вашу думку, до управління організаційними змінами доцільно залучати зовнішніх консультантів?

13. Назвіть можливі причини опору організаційним змінам.

14. Які наслідки реїнженіренгу бізнес-процесів можна очікувати?.

Тема 5.4. Підходи до оцінювання ефективності управління

Ефективність системи менеджменту

Невід'ємною складовою економіки управління є проблема ефективності менеджменту, яка, на думку науковців включає:

– сукупність усіх наявних та використовуваних системою управління ресурсів (управлінський потенціал);

– витрати на управління, обсяг яких визначається змістом, організацією, технологіями та характером робіт з реалізації функцій управління;

– особливості (характер) управління працею;

– ефективність дій людини (колективу працівників) у процесі діяльності організації;

– реалізація (здатність до реалізації) інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації осіб;

– досягнення (можливість досягнення) визначених організацією цілей тощо.

Звідси витікає, що ефективність менеджменту – це складна категорія, що відображає особливості економічних, організаційних, соціальних та інших явищ, які характеризують діяльність будь-якої організації. У науці про управління досі немає єдиного трактування поняття «ефективність управління». Майже у кожної наукової школи є свій погляд на проблему, звідси її недостатня розробленість у багатьох аспектах дослідження, і, в першу чергу, у частині методологічного (щодо понятійного апарату, критеріїв і показників оцінки ефективності).

Загалом, спираючись на основні функції управління та сильні сторони (можливості) підприємства, ефективність менеджменту на практиці може бути виражена як:

– прийняття та реалізація якісних управлінських рішень;

– зменшення (оптимізація) величини витрат на управління та відсутність браку продукції;

– своєчасно виконана виробнича програма підприємства;

– сформована потужна матеріально-технічна (виробнича) база;

– задіяна гнучка система управління запасами на складах;

– задіяний комплекс процедур набору та відбору кадрів;

– задіяна ефективна система мотивації праці персоналу;

– наявний у колективі сприятливий морально-психологічний клімат;

– добре налагоджена система комунікацій у межах трудового колективу підприємства та поза ним;

– реалізовані інноваційні та інвестиційні проекти, програми розвитку діяльності підприємства;

– зменшення обсягу коротко- та довгострокових заборгованостей;

– укладені та затверджені міжнародні договори, проекти співтовариства підприємства;

– досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства;

– досягнення високого рівня інвестиційної привабливості підприємства;

– своєчасно видані та затверджені бюджет підприємства, річна, місячні та квартальні фінансові звітності обліку діяльності підприємства;

– задіяна розгалужена система маркетингових комунікацій (розширення зв'язків із громадськістю, піар, вдосконалена рекламна політика);

– розширення товарного асортименту продукції;

– задіяна оптимальна політика ціноутворення;

– розширення каналів розподілу (збуту) продукції (оптова, роздрібна торгівля, персональний продаж, виробництво на замовлення).

Найчастіше ефективність розглядають як дієвість, результативність роботи фірми, проекту, технології з точки зору економічних позицій, а саме отримання необхідного максимального результату з найменшими витратами. Це суттєвий момент, який робить необґрунтованим ототожнення понять «результативність» та «ефективність». Однак «результативний» ще не означає «ефективний». Ефективність передбачає співвіднесення отриманого з витраченим, і чим більше цей показник, тим краще.

Менеджмент можна назвати результативним за таких основних умов: організація досягла результатів, у яких значною мірою реалізована загальна мета або місія організації; організація досягла запланованих кінцевих результатів діяльності; організацією досягнуто відповідного рівня розвитку, створено умови стабільного функціонування у майбутньому; організацією досягнуто результативності за кожною складовою потенціалу підприємства.

Тобто результативність менеджменту характеризує ступінь досягнення підприємством запланованого (очікуваного) стану, рівня розвитку чи ступінь наближення до нього.

Ефективність менеджменту пропонуємо розглядати як її результативність у досягненні цілей, забезпеченні соціально-економічного ефекту з оптимальними витратами на управління та використаними ресурсами. Такими цілями можуть бути: збільшення прибутку, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, розширення ринків збуту товарів і послуг та збільшення частки ринку, покращення фінансового стану підприємства та забезпечення передумов його стійкого та сталого розвитку.

У ринкових умовах ефективність менеджменту організації як відкритої системи має дві основні форми – внутрішню й зовнішню. Внутрішня форма ефективності менеджменту відображає ефективність використання ресурсного потенціалу, компетенцій персоналу та інших внутрішніх можливостей організації, власну оцінку результативності діяльності підприємства, його рентабельність та продуктивність на основі управління витратами та капіталом.

Зовнішня форма ефективності менеджменту має прояв у ефективності використання ринкового потенціалу організації; визначенні структури суспільних потреб та забезпеченні необхідного ступеня задоволення їх підприємством; рівня якості, цінності та корисності виробленого та реалізованого продукту; забезпечення соціальної відповідальності організації. Зовнішня ефективність менеджменту характеризує також частку підприємства на ринку і напрями її трансформації, можливість створення нових сфер підприємництва та входження на нові видові сегменти ринку,

потенційні можливості підприємства на ринках готової продукції та ресурсів.

Сучасний інструментарій оцінки ефективності діяльності підприємств є досить широким: від набору класичних фінансових показників до нових концепцій економічної доданої вартості та збалансованої системи показників. Однак у міру того, як розвиваються підприємства та удосконалюється їх система управління, керівникам усе складніше стає зрозуміти, які саме фактори та чинники, процеси впливають на ефективність бізнесу (табл. 5.12).

Таблиця 5.12. Класифікація факторів підвищення ефективності діяльності підприємств

Класифікаційні ознаки	Види факторів	Означення
1	2	3
Ступінь опосередкованого впливу	– прямі	Прямими вважаються фактори, які роблять підвищення ефективності діяльності фізично можливим, а саме: кількість і якість трудових ресурсів; необхідна кількість і якість матеріалів; обсяг основного капіталу; технологія і організація виробництва; рівень розвитку менеджменту підприємства.
	– непрямі	Непрямі фактори – це умови, які дозволяють реалізувати наявні у підприємства можливості для підвищення ефективності економічної діяльності: зниження ступеня монополізації ринку; податковий клімат в економіці; ефективний кредитно-банківський сектор; підвищення споживчих, інвестиційних та державних витрат; розширення поставок на експорт; можливості перерозподілу виробничих ресурсів в економіці; діюча система розподілу доходів.

Продовження табл. 5.12

1	2	3
Джерела впливу	– внутрішні	Внутрішніми факторами можна вважати: освоєння нових видів продукції; механізацію і автоматизацію; технологію і устаткування, поліпшення використання сировинної бази, матеріалів, палива, енергії; вдосконалення стилю управління тощо
	– зовнішні	До зовнішніх факторів можна віднести: поліпшення галузевої структури промислового виробництва, державну економічну та соціальну політику; формування ринкових відносин і ринкової інфраструктури та інші фактори.
За сферою діяльності підприємств	– загальні	Загальні фактори мають місце у всіх сферах економіки.
	– специфічні	Специфічні фактори мають місце в окремих галузях або на конкретних підприємствах.
За можливістю впливу на продуктивність праці і капіталу	– інтенсивні	зростання продуктивності праці, фондовіддачі, матеріаловіддачі та зниження капітало-, фондо- та трудомісткості
	– екстенсивні	зростання обсягу виробничих ресурсів

На ефективність управління впливають різні чинники, серед яких визначаємо:

– розумові та фізичні можливості людини, її спроможність здійснювати управлінську діяльність;

– забезпеченість засобами виробництва та здатність їх раціонально використовувати;

– соціальні умови, які сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу в цілому;

– сукупний вплив попередніх чинників, посилений їх інтеграцією.

Значний вплив на ефективність управління здійснюють такі

чинники, як: участь в управлінській діяльності колективу, покращення якісного складу працівників управління, наукова організація праці та ін. На ефективність управління впливає також ієрархічність, що інколи призводить до того, що чинники, які істотно впливають на результати виробничо-господарської діяльності, залишаються за межами компетенції органу, що безпосередньо управляє даним об'єктом (наприклад, несвоєчасні поставки з вини постачальників, недоліки у збалансованості виробництва і споживання з вини інших органів негативно впливають на ефективність управління).

Критерії ефективності менеджменту – це результативність управлінської діяльності менеджерів в організації, яка визначає якісні її сторони. До основних критеріїв відносять:

– оперативність – своєчасність підготовки прийняття рішень, а також налагодженість механізмів зворотного зв'язку;

– надійність системи управління – достовірність, цінність і своєчасність інформації, відповідність прийомів і методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогресу; рівень підготовки, стаж практичної діяльності та стабільність кадрів;

– якість виконання функцій, забезпеченість засобами оргтехніки;

– оптимальність системи управління – вибір оптимальних методів прийняття господарських рішень, обґрунтованість ступенів управління в організації, а також співвідношення централізації і децентралізації управління відносно конкретних умов, норм керованості та ін.

Ключовими факторами ефективності менеджменту є наступні:

– врахування змін у зовнішньому середовищі при формуванні місії, цілей та стратегії розвитку організації, періодичний їх перегляд та адаптація до вимог споживачів;

– стратегічно орієнтована, оптимальна структура бізнесу, що забезпечує максимально можливу результативність бізнесу;

– висококомпетентний персонал, що постійно розвивається, оптимально взаємодіє в рамках бізнес-процесів і націлений на кінцевий результат;

– ефективна система ведення бізнесу і менеджменту, що включає

оптимізовані методи, принципи, технології, процеси та процедури, що базуються на сучасних інформаційних технологіях;

– розвинута організаційна культура, що базується на адаптивному, одночасно стратегічному і ситуаційному стилі керівництва, а також на спільній, комунікативній і цілеспрямованій взаємодії персоналу. Організаційна культура – потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати всі структурні підрозділи та окремих членів колективу для досягнення поставлених цілей в рамках обраних місії і стратегії.

Система управління, як уже зазначалося, являє собою складне утворення, що характеризується великим числом сторін, властивостей, особливостей процесів, в силу чого і ефективність управління може виявлятися в різних формах і визначатися рядом параметрів. Для її вираження науковці пропонують використовувати ряд показників ефективності:

– праці працівника апарату управління;

– управлінської діяльності апарату управління або окремих його органів і підрозділів;

– процесу управління (при виробленні та реалізації конкретного управлінського рішення);

– системи управління (з урахуванням ієрархії управління);

– механізму управління (застосовуваних методів, важелів, стимулів);

– вдосконалення управління.

Більш спрощений підхід розглядає в якості складових ефективності три показники, що характеризують:

1) діяльність працівників управління;

2) діяльність підрозділів (органів) управління;

3) систему управління в цілому.

Кількісні показники діяльності системи менеджменту включають: трудові показники – економію живої праці в сфері управління (скорочення працівників, трудомісткості процесу управлінні); фінансові – скорочення витрат на управління; показники економії часу – скорочення довготривалості циклів управління в результаті впровадження інформаційних технологій, різних організаційних

процедур.

Якісні показники мають важливе значення і включають: підвищення інноваційного рівня управління; ріст кваліфікації менеджерів, спеціалістів і керівників середньої ланки; рівень інтеграції процесів управління; підвищення рівня обґрунтованості рішень, що приймаються; формування організаційної культури; задоволеність працею; посилення соціальної відповідальності організації; екологічні наслідки.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації видів ефективності управління підприємством (рис. 5.20).

Розрізняють загальну (абсолютну) і порівняльну (відносну) ефективність. Абсолютна ефективність характеризує загальну величину ефекту в розрахунку на одиницю витрат або ресурсів. Відносна ефективність використовується при виборі оптимального варіанту з кількох варіантів господарських рішень.

Статична ефективність є основною формою оцінки на короткому відрізку часу, коли вирішуються оперативні та тактичні питання, що не враховують повноцінне якісне відновлення виробничої бази.

Динамічна ефективність припускає досягнення більш високих результатів за рахунок гнучкого варіювання ресурсами та зміни технології в довгостроковому періоді. Динамічна ефективність – основний спосіб підтримки високої конкурентоспроможності підприємства протягом тривалого часу.

Також в управлінській літературі виділяють такі види ефективності менеджменту:

– ринкова ефективність – характеризує повноту задоволення потреб споживачів порівняно з альтернативними способами їх задоволення;

– цільова або стратегічна ефективність – відображає ступінь досягнення цілей організації;

– витратна або тактична ефективність – відображає економічність засобів перетворення ресурсів в готовий продукт (результат виробничої діяльності);

– внутрішня ефективність – ефективність використання внутрішніх можливостей організації (управління внутрішніми

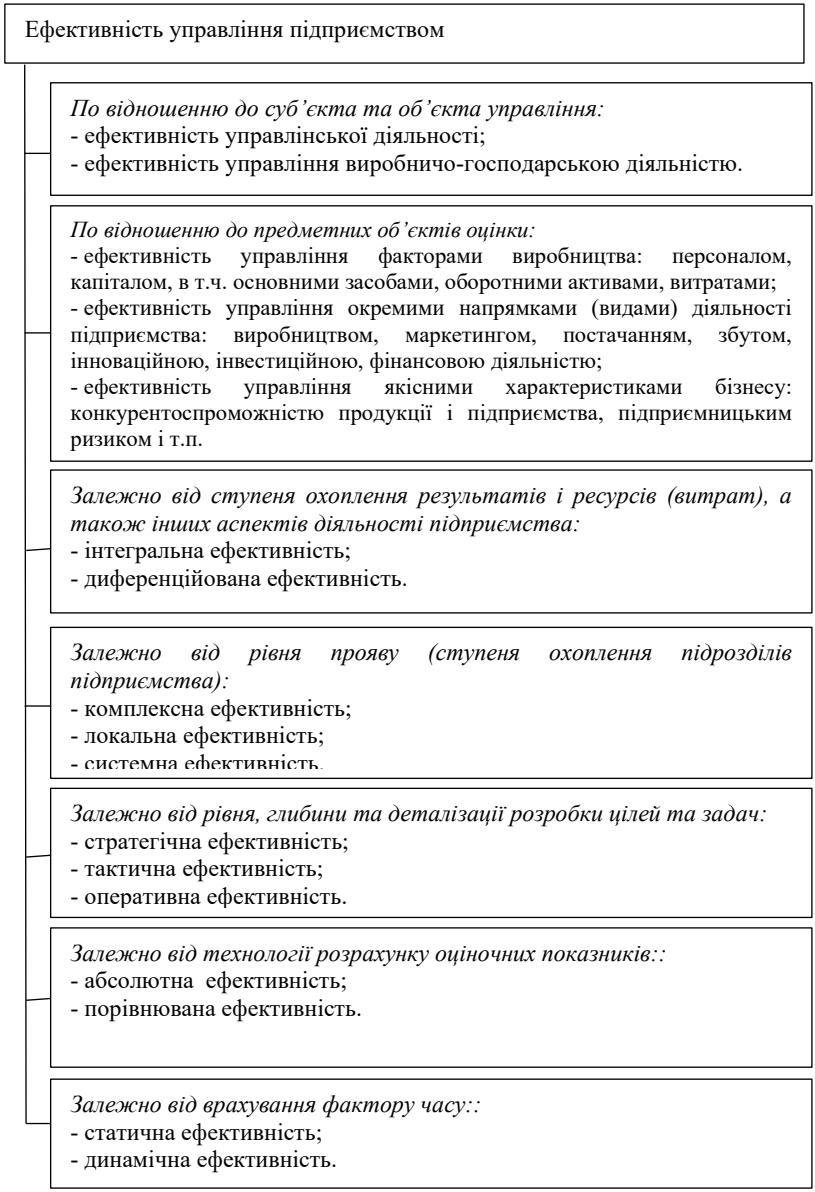


Рис. 5.20. Класифікація видів ефективності управління підприємством

ресурсами: витратами і капіталом);

– зовнішня ефективність – ефективність використання зовнішніх можливостей організації;

– загальна ефективність – ефективність як сукупність внутрішньої та зовнішньої ефективності.

Окрім представлених на рис. 5.20 видів ефективності управління, розглянемо ще наступні.

Ресурсна (технологічна) ефективність – ступінь інтенсивності використання ресурсів економічного суб'єкта з точки зору співвідношення між обсягами випуску різних видів продукції за певною технологією та розмірами витрачених ресурсів.

Інституціональна ефективність – актуальна для трансформаційної неврівноваженої економіки, у якій великого значення набувають інституціональні аспекти діяльності.

Роль кожної економічної організації розглядається з точки зору відповідності її діяльності стійким очікуванням, пропонованим з боку економічних суб'єктів і фізичних осіб. Особливо це важливо для великих акціонерних товариств, які є містоутворюючими. Ці підприємства суттєво впливають на різні групи зацікавлених осіб (акціонерів, працівників, держави, кредиторів тощо). Тому при оцінці ефективності їх діяльності потрібно обов'язково враховувати інтереси усіх зацікавлених осіб.

Цільова ефективність – ступінь відповідності функціонування досліджуваної системи її цільовому призначенню, ступінь досягнення еталонного значення.

При системній оцінці ефективності необхідно враховувати не тільки сприятливі зміни внутрішніх системних параметрів, але й екстерналії, які повинні бути позитивними (позитивний вплив функціонування системи на навколишній соціально-економічний простір).

Якщо досліджувана система оцінюється статично, на критичний момент часу, то ефективність трактується подвійно:

– потенційна ефективність – максимально можлива ефективність, яку здатна надавати система в процесі її функціонування;

– фактична ефективність – фактично отримана ефективність.

За характером здійснюваних витрат розрізняють ефективність застосовуваних ресурсів та ефективність витрат (спожитих ресурсів). До ефективності застосовуваних ресурсів відносять: ефективність виробничих засобів, ефективність трудових ресурсів, ефективність нематеріальних активів. До ефективності витрат належать: ефективність капітальних вкладень, ефективність поточних витрат, ефективність сукупних витрат.

У табл. 5.13 представлено види ефективності менеджменту підприємства та особливості їх оцінки.

Усі види ефективності пов'язані між собою та взаємообумовлені: підвищення економічної ефективності сприяє зростанню інших видів ефективності; соціальна ефективність поєднує властивості економічної та організаційної ефективності та спрямована на повне задоволення потреб працівників. Варто звернути увагу й на те, що кінцевий результат будь-якого виду ефективності менеджменту підприємства прямо або опосередковано залежить від зміни багатьох факторів, проявів діяльності підприємства.

Таблиця 5.13. Види ефективності менеджменту підприємства та особливості їх оцінки

№ з/п	Вид	Основний зміст	Показники та результат
1	2	3	4
1.	Економічна	характеризує відносний приріст результативності діяльності підприємства порівняно зі встановленою базою шляхом зіставлення результату і витрат у вартісному вираженні	характеризується показниками, які відображають побудову та функціонування систем менеджменту, зокрема: рівнем автоматизації робочих місць управлінців, рівнем розробки інструктивного та нормативного матеріалу, загальним діапазоном менеджменту, рівнем технічної озброєності управлінців тощо
2.	Соціальна	виявляється в таких аспектах: 1) гармонійний розвиток певної системи відносин між працівниками	Показники, які характеризують загальні умови праці в організації: морально-психологічний клімат; рівень конфліктності в колективі; ступінь задоволення працівників

Продовження табл. 5.13

1	2	3	4
		підприємства, організаційної культури, соціальної структури колективу, зростання рівня задоволеності працею, формування сприятливого морально-психологічного клімату та підвищення якості матеріально-побутового забезпечення працівників; задоволення потреб населення стосовно якості,обсягів і асортиментної (видової) різноманітності вироблених та своєчасно запропонованих підприємством до реалізації продукції, товарів і послуг, їх цінових характеристик; ступінь лояльності взаємовідносин між бізнесом і групами місцевого населення, на території проживання якого функціонує підприємство.	своєю працею; нервово-емоційне навантаження; рівень захворюваності працівників; рівень травматизму працівників; температурний режим у робочих приміщеннях; освітленість робочих місць; напруженість, інтенсивність праці; рівень шуму та запиленості приміщень; частка нормованих операцій; раціональність режимів праці та відпочинку; частка некваліфікованої праці; внутрішня культура на підприємстві; рівень механізації й автоматизації праці. Показники, що характеризують соціально-побутові умови праці в організації: житлові умови працівників і членів їх сімей; забезпеченість дитячими дошкільними установами; забезпеченість лікувальними установами та закладами для оздоровлення; забезпеченість культурно-освітніми установами; забезпеченість путівками до санаторно-оздоровчих закладів; рівень соціальної активності працівників. Показники, що характеризують кваліфікацію працівників: загальноосвітній рівень працівників; професійний рівень працівників; рівень кваліфікації кадрів; рівень компетентності працівників відповідно до посад. Показники, що характеризують організацію та мотивацію праці: дисципліна праці; участь працівників в управлінні

Продовження табл. 5.13

1	2	3	4
		Ефективність менеджменту у цьому випадку досягається за умови дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу	(виробленні та прийнятті управлінських рішень); рівень організації та оснащеності робочих місць; матеріальне забезпечення (середня заробітна плата працівників підприємства, у тому числі за категоріями працівників); моральне стимулювання працівників; рівень плинності та/або закріплення кадрів. Соціальний ефект. Він полягає в підвищенні задоволеності працівників від виконуваної роботи, поліпшення умов праці, підвищенні добробуту працівників Внутрішня соціальна ефективність менеджменту тобто ефективність, що має соціальний результат управлінської діяльності в організації, характеризує ступінь використання потенційних можливостей трудового колективу і кожного працівника, його творчих здібностей, успішність вирішення соціальних завдань і розвитку колективу. Соціальна (зовнішня) ефективність менеджменту має прояв і в дотриманні принципів соціальної відповідальності бізнесу
Соціальна ефективність діяльність підприємств поділяється також на такі підвиди: психологічна, культурно-етична, інфраструктурно-побутова, освітньо-кваліфікаційна, правова, екологічна та якості трудових ресурсів.			

Продовження табл. 5.13

1	2
Психологічна	виявляється через конфліктність в організації, прихильність працівників до організаційних цілей та організації загалом, наявність лідерів та неформальних організацій; адаптованість працівників до змін в організації та способи проведення змін тощо. Також вона виявляється у взаємодії рівнів управління, виконанні працівниками управлінських рішень, умотивованості працівників та менеджменту, плинності кадрів, формуванні корпоративного духу, атмосфери захищеності та причетності, динаміці робочих місць тощо.
Культурно-етична	полягає в культурній сумісності працівників на підприємстві, підтримці працівників, зайнятих у сфері культури та мистецтва, поширенні культурних цінностей, використанні етичних норм у взаємодії працівників, у співпраці з контрагентами та конкурентній боротьбі (вона не повинна перетворюватись із жорсткої на жорстоку) тощо.
Інфрастуктурно-побутова	передбачає розвиток соціально-культурної інфраструктури та об'єктів культурної сфери (дитячі садочки, будинки відпочинку, культури та побуту тощо), розвиток організаційної інфраструктури (стоянки для автомобілів працівників, заклади харчування, побутові і санітарно-гігієнічні приміщення тощо).
Освітньо-кваліфікаційна	проявляється через освіченість працівників, стаж роботи, наявність дієвих та креативних працівників; адекватність заробітної плати рівню освіти і результативності праці тощо.
Екологічна	визначається результативністю дій у системі заходів із захисту навколишнього середовища, забезпеченістю працівників на шкідливих виробництвах соціальним пакетом та професійними засобами захисту, використанням у виробленій продукції екологічно чистих та якісних комплектуючих. сировини та деталей, підтримкою екологічних програм та громадських організацій, що ведуть боротьбу за захист навколишнього середовища тощо.
Правова	визначає, наскільки реалізація правових норм сприяє досягненню цілей підприємства та його правового регулювання.

Продовження табл. 5.13

1	2	3	4
3.	Адміністративна (організаційна)	пов'язана з удосконаленням процесу адміністрування процесами виробництва і реалізації продукції або надання послуг	Показники: ефективність управлінської праці менеджера; ефективність організації праці апарату управління; ефективність організації управління підприємством та його підрозділами. Характеризуючи показники ефективності адміністрування, насамперед слід звернути увагу на якісні характеристики управлінського персоналу підприємства (адміністрацію, апарат управління). До показників, що характеризують ефективність праці у сфері адміністративного управління, також належать: – зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; – скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; – скорочення витрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці, механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Результат – підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращання процесу планування, організову-вання, регулювання, координації та контролю результатів діяльності. Зростання адміністративної ефективності

Продовження табл. 5.13

1	2	3	4
			менеджменту пов'я-зане зі спеціалізацією, кооперу-ванням і концентрацією управління організацією, раціо-нальним розподілом управлінських повноважень, прав, обов'язків і відповідальності, формуванням адекватної організаційної струк-тури управління, застосуванням дієвих методів управління, формуванням комунікаційних, господарських і юридичних зв'язків між структурними елементами системи менеджменту.
4.	Техніко-технологічна	полягає в підвищенні науково-технічного та технологічного рівнів вироб-ничого процесу	показники рівня прогресивності використовуваного устаткування та обладнання, сучасних інформаційних технологій

Крім того, розрізняють наступні види ефективності управління:

– індивідуальна ефективність – базовий рівень, який відображає ступінь і якість виконання завдань конкретними службовцями або членами організації, тому що завдання, які підлягають виконанню, є частиною робочого процесу або посадових обов'язків в організації. Менеджери традиційно оцінюють індивідуальну ефективність за допомогою оціночних показників, які є основою для збільшення заробітної плати, просування по службі та інших стимулів, що діють в організації;

– групова ефективність – члени організацій рідко працюють поодинці, в ізоляції від інших її учасників, але в деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи, а в інших випадках ефективність являє собою щось більше, ніж сума окремих вкладів, виявляється синергетичний ефект;

– організаційна ефективність – факт досягнення організаційних цілей меншим числом працівників або за менший час. Вона включає в себе індивідуальну і групову ефективність, але за рахунок синергетичних ефектів перевищує їх суму.

Критерії ефективності характеризують якісні сторони процесу, його сутність; вони виражають якісні вимоги до ефективності управлінської діяльності.

Критерій ефективності повинен відповідати таким вимогам:

повною мірою відображати результати господарської діяльності, фіксувати та вимірювати рівень досягнення поставленої мети;

він традиційно формулюється як максимальне перевищення результатів над витратами ресурсів.

Як критерії оцінки ефективності менеджменту діяльності підприємства можуть виступати: прибутковість підприємства, якість продукції, рівень браку продукції, розміри та складники виробничої потужності, якість (ефективність) технології виробництва, ритмічність та безперервність виробничого циклу, виробничі плани використання ресурсів та устаткування, тип і вік обладнання, логістичні графіки поставки сировини і ресурсів, план збуту продукції, характеристики конкурентоспроможності продукції (надійність, транспортабельність, довговічність, безпечність); документація підприємства, норми праці, умови праці, режим роботи, відносини в колективі (працівник – працівник, керівник – підлеглий, керівник – колектив), плинність кадрів, рівень професійно-кваліфікаційної підготовки працівників (рівень фахової компетенції), своєчасність, обґрунтованість, оптимальність, правомірність, гнучкість прийнятих й реалізованих управлінських рішень; вимоги інвесторів та кредиторів, рівень ліквідності та платоспроможності, рівень рентабельності, рівень фінансової стійкості та ділової активності, співвідношення активів та зобов'язань (доходів та витрат), рівень експорту та імпорту продукції, калькуляція витрат підприємства; частка підприємства на ринку, імідж підприємства, громадська думка тощо, кон'юнктура ринку, темп зростання ринку, фаза (період) життєдіяльності підприємства, основні вимоги споживачів, якість маркетингових досліджень, рівень цін на

відповідну продукцію, аналіз складників портфеля замовлень, складники номенклатури та асортименту продукції (ширина, глибина тощо), аналіз товароруху, фаза життєвого циклу товару, основні вимоги відбору постачальників та посередників, аналіз складників собівартості готової продукції, умови зберігання запасів продукції на складах, терміни постачання сировини й ресурсів та відвантаження готової продукції, незавершеного виробництва на склади, строки і терміни збуту готової продукції тощо.

В узагальненому вигляді можна виділити наступні критерії ефективності менеджменту:

1) дієвість – ступінь досягнення цілей організації;

2) економічність – співвідношення необхідних і фактичних витрат ресурсів;

3) якість – відповідність характеристик продукції (послуг) стандартам і вимогам споживачів;

4) прибутковість – співвідношення між доходами і сумарними витратами;

5) продуктивність – співвідношення обсягу продукції (послуг) за певний період в натуральних, вартісних та інших показниках і витрат ресурсів, які відповідають цьому обсягу продукції (ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових і ін.);

6) якість трудового життя – умови праці працівників;

7) інноваційна активність – впровадження нововведень в різних функціональних сферах діяльності організації.

Підходи до оцінювання ефективності управління

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності. В теорії і практиці склались п’ять найбільш поширених підходів до оцінки ефективності управління: цільовий, функціональний, композиційний, множинний, поведінковий (рис. 5.21).

Цільовий підхід ґрунтується на думці, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей її основної діяльності найбільш раціональним (економічним) способом. Відповідно до цього підходу ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників,

що характеризують головні цілі її діяльності. У деяких авторів визначена за цим підходом ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.

Рис. 5.21. Підходи до оцінювання ефективності управління

Функціональний підхід дозволяє визначити ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто спирається на результати та витрати самої управлінської системи.

Результат (ефект) управлінської праці в межах функціонального підходу вимірюють, зокрема, наступними показниками:

– продуктивність управлінської праці;

– зменшення трудомісткості управлінських робіт;

– скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації;

– скорочення втрат робочого часу;

– зменшення плинності управлінських кадрів тощо.

Композиційний підхід до ефективності управління ставить за мету визначення ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні:

– продуктивність праці в організації;

– розмір зниження собівартості продукту;

– обсяги приросту прибутку;

– обсяги реалізації продукту тощо.

Множинний підхід з'явився як один з варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких фахівці намагаються охопити декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції окрім вищенаведених показників, важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її конкурентоздатність, тобто здатність протистояти конкурентам на ринку за ступенем задоволення запитів споживачів своїми продуктами, їх якістю та безпечністю споживання, а також за ефективністю їх виготовлення. Конкурентоздатність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

Оцінка ефективності управління за поведінковим підходом ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. У складі таких груп інтересів вирізняють зовнішні щодо організації (споживачі, постачальники, акціонери, держава тощо) та внутрішні (підрозділи, групи, індивіди). Щодо останньої групи, велика увага в процесі оцінки ефективності управління надається якості трудового життя, під яким розуміється ступінь задоволення важливих особистих потреб працівників організації шляхом роботи в ній.

Головним критерієм оцінки ефективності управління за поведінковим підходом є досягнення балансу інтересів всіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Для визначення показників, що характеризують ступінь досягнення організацією головного критерію, використовуються як методи прямих розрахунків, так і методи опосередкованого оцінювання (експертні методи, анкетне опитування тощо).

Оскільки жоден з наведених підходів не має порівняно з іншими абсолютних переваг, у практиці оцінювання ефективності управлінської діяльності вважається за доцільне їх комбіноване використання, що зрештою підвищує ступінь достовірності отриманих результатів.

Отже, єдиного показника чи підходу до визначення та оцінювання ефективності управління наразі не існує.

Методи та показники оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства

Основні етапи оцінки ефективності управління підприємством представлено на рис. 5.22.

Таким чином, процедура оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства є системною та послідовною, що передбачає необхідність реалізації відповідних етапів, визначених на рис. 5.22.

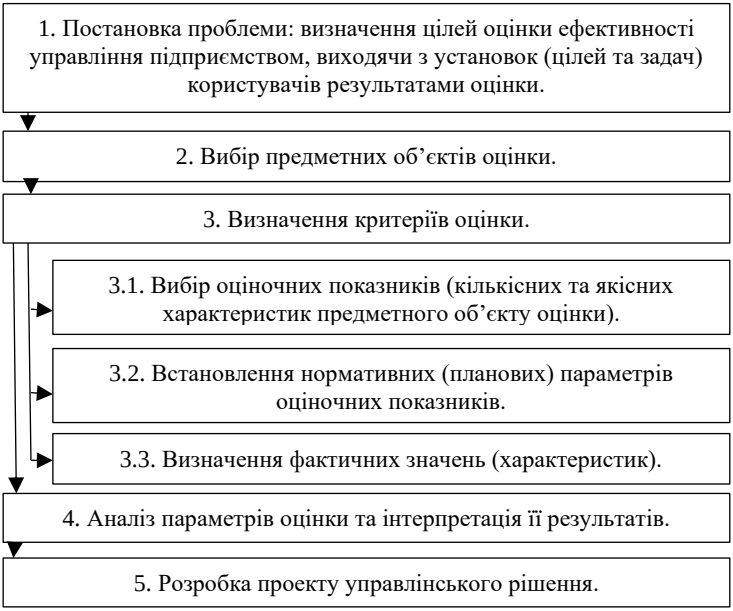


Рис. 5.22. Основні етапи оцінки ефективності управління підприємством

Методи оцінки ефективності управління підприємством представлені в табл. 5.14.

Таблиця 5.14. Методи оцінки ефективності управління підприємством

Метод	Характеристика методу
1	2
Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників з базовими, що відображають рівень ефективності управління.
Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних
Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора.

Продовження табл. 5.14

1	2
Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю великої кількості вихідної інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів
Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства
Ранговий метод	нормативна система показників, яка впорядкована шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу
Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управління в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління
Метод експертних оцінок	застосовується в разі наявності великої кількості індивідуальних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження
Метод нечіткої логіки	дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого – поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок
Метод нейронних мереж	обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вхідної інформації
Економіко-математичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язки, взаємозалежності, моделює систему і вдосконалює її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі
Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки

Продовження табл. 5.14

1	2
Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників
Математичне програмування	досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними
Дослідження операцій	займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних сферах людської діяльності. Метод тісно пов'язаний з системним аналізом, математичним програмуванням, теорією оптимальних рішень
Метод нечітких множин	в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування підприємства способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності.
Метод аналітичної геометрії	оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюється за допомогою побудови безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, які виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів
Метод оцінки ефективності формування фінансових результатів	формування фінансових результатів розглядається як один з елементів системи управління фінансово-економічними результатами підприємства, оцінка ефективності даного процесу здійснюється шляхом обчислення восьми показників: від рентабельності виручки до ефективності використання фінансових результатів
VBM-менеджмент	в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника – вартості підприємства. Вартість підприємства оцінюється за допомогою:

Продовження табл. 5.14

1	2
	показника фондового ринку (EPS та інші); дохідність власного капіталу (ROE); дохідність сукупних активів (ROA); дохідність інвестицій (ROI); показник економічної доданої вартості – EVA (Economic Value Added).

Оцінка ефективності діяльності підприємства, як правило, ґрунтується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства. Однак, складаючи список фінансових коефіцієнтів, на підставі яких будуть ухвалюватися стратегічні рішення, необхідно враховувати переваги й недоліки використання цих показників на практиці. Зазвичай пропонується використовувати наступні показники, на основі яких буде оцінюватися ефективність керування компанією:

- чистий прибуток і прибуток на акцію;
- грошові потоки;
- рентабельність інвестицій;
- залишковий дохід;
- вартість компанії.

Але єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства в науковій літературі не існує. Найпоширенішими напрямами є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства; співвідношення отриманого результату з наміченими цілями. Але ці підходи до визначення ефективності не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та ефективністю управління діяльністю підприємства. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями.

Система показників ефективності управління повинна давати всебічну оцінку використання всіх ресурсів підприємства й містити всі загальноекономічні показники. Дуже важливо, щоб розрахунки

ефективності проведення велися безперервно: на стадіях проекту плану, затвердження плану, у міру його виконання.

Система показників ефективності повинна:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечити інформацією щодо ефективності проведення всі ланки управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їх значень.

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління.

Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми.

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Модель оцінки ефективності менеджменту представлена на рис. 5.23.

Рис. 5.23. Модель оцінки ефективності менеджменту підприємства

Можливими напрямами зміни стратегії чи напряму діяльності можуть бути наступні:

– підвищення (зростання) рівня ринкової вартості підприємства;
– зростання рівня конкурентоспроможності підприємства;
– зростання рівня прибутковості;
– підвищення рівня інвестиційної привабливості;
– фінансування нових програм розвитку підприємства;
– реалізація нових стратегічних програм та бізнес-планів;
– закупівля нового обладнання та необхідних ресурсів;
– розширення географічної мережі діяльності підприємства тощо.

Удосконалення внутрішніх процесів передбачає підвищення продуктивності праці управлінського та виробничого персоналу; покращення комунікаційних процесів; зростання обсягів збуту продукції; розширення виробничих ліній, цехів, дільниць; підвищення кваліфікації та компетентності персоналу; залучення нових інвесторів; реалізація інноваційних проектів; розширення посередницької мережі; розширення та оновлення маркетингових комунікацій; підвищення рівня рентабельності від операційної діяльності тощо.

Кількісні та якісні показники мають встановлюватися не менш ніж за два звітних періоди, що дає можливість визначати їх констатуюче значення та динаміку з метою врахування чинника часу при оцінюванні ефективності управління підприємством. Констатуюче значення показника визначається за алгоритмом розрахунку, а динаміка – за темпом приросту показника відповідно до попереднього періоду.

Перелік показників оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством представлено в табл. 5.15.

Таблиця 5.15. Показники оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством

Складові оцінки		Показники оцінки
1		2
Оцінка ефективності керуючої підсистеми	Оцінка ефективності управлінського персоналу	- коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління;

Продовження табл. 5.15

1	2	3
		- питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років; - коефіцієнт сталості персоналу управління; - коефіцієнт плинності персоналу управління; - коефіцієнт заміщення персоналу управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; рентабельність витрат на управління
	Оцінка ефективності організаційної структури управління	- коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління; - коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів
	Оцінка ефективності технології управління	- коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації; - коефіцієнт використання інформації;

Продовження табл. 5.15

1	2	3
		- коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень; - коефіцієнт охоплення функцій управління автоматизацією; - коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці; рентабельність використання основних засобів адміністративного призначення; - питома вага прогресивних видів оргтехніки та ЕОМ у загальній їх вартості
	Оцінка ефективності організаційної культури	- рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; - рівень трудової дисципліни; - рівень задоволеності умовами праці; - стан соціально-психологічного клімату в колективі; - рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; - рівень безпеки та охорони праці; рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу
Оцінка ефективності керованої підсистеми	Оцінка ефективності управління операційною діяльністю	- коефіцієнт фондовіддачі основних засобів; - коефіцієнт оновлення основних засобів; - коефіцієнти фізичного та морального зносу основних засобів; - питома вага основних засобів з обмеженим правом власності; - коефіцієнт матеріаловіддачі; - рентабельність матеріальних витрат; - коефіцієнт використання виробничих потужностей; - коефіцієнт дотримання норм

Продовження табл. 5.15

1	2	3
		- екологічності операційної діяльності; питома вага витрат на виправлення браку в загальній сумі операційних витрат;- рентабельність витрат операційної діяльності
	Оцінка ефективності управління персоналом	- коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; - коефіцієнт сталості персоналу підприємства; - коефіцієнт плинності персоналу підприємства; - коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати
	Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	- коефіцієнт фінансової незалежності; - коефіцієнт фінансового ризику; - коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами; - коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; - рентабельність власного капіталу; - коефіцієнти ліквідності; - коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; - коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості; - питома вага позитивного грошового потоку операційної діяльності в загальній його сумі; - коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності

Продовження табл. 5.15

1	2	3
	Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю	- коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку; - коефіцієнт еластичності попиту на продукцію; - коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції; - рентабельність продажу; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції; - коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів; - коефіцієнт окупності витрат у маркетингову діяльність
	Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю	- коефіцієнт реальної вартості майна; - коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом; - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; - коефіцієнт маневреності; - рентабельність інвестицій у необоротні активи; - рентабельність інвестицій в оборотні активи; - питома вага власних коштів у загальній сумі реального інвестування; - рентабельність фінансових інвестицій; - питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні; - рентабельність інвестованого в підприємство капіталу; - коефіцієнт виплати процентів

Продовження табл. 5.15

1	2	3
	Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю	- коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження, розробку та впровадження нових видів продукції; - питома вага високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів; - коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту; - коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в маркетинг; - коефіцієнт зростання авторських і суміжних з ними прав; питома вага працівників та керівників, які підвищили кваліфікацію; коефіцієнт зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Показники ефективності виражають кількісне співвідношення певних економічних величин, виражених переважно у вартісній формі.

Для прикладу, показники фінансової стійкості виражають співвідношення власних і залучених коштів підприємства, характеризують рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства.

Фінансова стійкість передбачає те, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень від господарювання, а одержаний прибуток повинен забезпечувати самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування майна (активів).

Показники ділової активності характеризують динаміку ефективності виробничо-господарської діяльності загалом,

прибутковість від реалізації продукції, валовий та чистий дохід від реалізації продукції, обсяги виробництва, рівень використання матеріальних і трудових ресурсів та ефективність використання основних засобів.

Показники оцінювання ефективності господарської діяльності виражають співвідношення отриманих результатів діяльності (загалом від операційної діяльності або від реалізації продукції) з величиною витрачених ресурсів підприємства відповідно до досягнутих цілей та інтересів власників.

Показники оцінки стану активів та зобов'язань характеризують величину використаних активів (майна) у матеріальній та нематеріальній (вартісній) формах, придбаних підприємством за рахунок власних або залучених ресурсів, з метою отримання прибутку; величину довгострокових і короткострокових заборгованостей підприємства у вартісній формі за певний минулий період, погашення яких, як очікується, приведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди.

Більше детально розглянемо деякі показники економічної ефективності:

1. Рентабельність продажів.

Рентабельність продажів (profit margin) визначається за формулою:

$$Рпр = \frac{Пзр}{Vзр} * 100\%, \quad (5.1)$$

де $Р_{пр}$ – рентабельність продажів;

$П_{зр}$ – прибуток за звітний період (рік);

$V_{зр}$ – обсяг продажів за звітний період (рік).

Зменшення цього показника означає падіння попиту на продукцію підприємства і, як наслідок, – зниження рентабельності продажів.

2. Рентабельність активів.

Рентабельність активів (total assets return) визначається за формулою:

$$Ракт = \frac{Пзр}{Азр} * 100\%, \quad (5.2)$$

де $Р_{акт}$ – рентабельність активів;

$П_{зр}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

$А_{зр}$ – середньорічна вартість активів.

Рентабельність активів показує ефективність використання інвестованого в майно фірми капіталу – основного й оборотного. Низький рівень рентабельності активів порівняно із цим показником інших фірм свідчить про низький попит на продукцію фірми або ж про перекладання капіталу в активи.

3. Рентабельність основного капіталу.

Рентабельність основного капіталу (fixed assets return) за формулою:

$$Росн = \frac{Пзр}{Ок} * 100\%, \quad (5.3)$$

де $Р_{осн}$ – рентабельність основного капіталу;

$П_{зр}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

Ок – основний капітал за залишковою вартістю (середньорічна вартість).

Чим вище величина цього показника, тим ефективніше використання основних коштів підприємства.

4. Рентабельність власного капіталу.

Рентабельність власного капіталу (return on equity) свідчить про ефективність використання тієї частини капіталу, яка інвестована у фірму за рахунок власних джерел фінансування, і розраховується за формулою:

$$Рв = \frac{Пзр}{Ск} * 100\%, \quad (5.4)$$

де Рс.к. – рентабельність власного капіталу;

Пзр – прибуток (чистий) за звітний період;

Ск – середньорічна вартість власного капіталу.

5. Рентабельність інвестицій.

Рентабельність інвестицій (return on investments) розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал+довгострокові зобов'язання}} * 100\% \quad (5.5)$$

Оцінити ефективність діяльності підприємства на підставі показника рентабельності інвестицій можна, тільки якщо менеджмент має у своєму розпорядженні порівнянні дані по аналогічних підприємствах або підрозділах.

Оцінка ефективності управління багато в чому ускладнена через

специфічні особливості управлінської праці, але зміст і процес управлінської діяльності знаходяться в безпосередній залежності від вимог до керівника:

– компетентність – керівник, в додаток до вольових якостей (твердість, енергія, наполегливість, гнучкість), професійно знає, що повинен робити і як робити;

– гідність і вища відповідальність за всі вчинки – керівник повинен проявляти ці якості як по відношенню до себе, так і до всіх, з ким він щодня взаємодіє: з постачальниками, споживачами, колегами;

– почуття нового і вміння ризикувати – уміння йти попереду того, що робиться сьогодні, завжди шукати нові можливості, готовність і здатність використовувати їх;

– чутливість і рухливість – відчувати потреби, що виникають, час, події – це означає поважати думки інших, постійно прагнути до саморозвитку і бути готовим до змін;

– висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все найкращим чином та ін.

В даному контексті показовим є американський стандарт критеріїв оцінки професійних, психофізіологічних і особистісних якостей управлінського працівника:

– рівень загальної освіти, що визначає ступінь функціональної грамотності людини (навички читання, письма, рахунку, включаючи володіння арифметичними діями з простими числами, дробами), а також рівень розуміння, необхідного для освоєння порівняно нескладних професій (робіт);

– професійна підготовка як формальна, так і отримана завдяки досвіду та самоосвіті, але в будь-якому випадку відбивається в знаннях, уміннях, навичках, достатніх для виконання на середньому рівні різних професійних функцій;

– розумові та фізичні здібності, що відповідають специфіці професії і позитивно впливають на результати навчання і праці, планування і розвиток кар'єри;

– типи і риси темпераменту – в оптимальному варіанті сильна, врівноважена, рухлива нервова система – як сприятливий фактор

оволодіння працівником навичками і мистецтвом управління (менеджменту), виконання складних, точних, відповідальних, небезпечних, монотонних робіт, а також прискореної його адаптації до змін виробничого і соціального середовища, зміни професії, роботи;

– професійні інтереси (переваги, схильності), які проявляються в адекватних видах діяльності і активізують їх;

– стан здоров'я, в першу чергу органів і систем, залучених в дану професійну діяльність, з точки зору їх відповідності вимогам професії.

Показники оцінки зовнішньої ефективності системи менеджменту представлено в табл. 5.16.

Таблиця 5.16. Показники оцінки зовнішньої ефективності системи менеджменту

Складники оцінки	Показники оцінки
Збалансованість інтересів між інвесторами та підприємством	рівень ділової репутації підприємства; рівень кредитного рейтинга підприємства; рівень довгострокових відносин з інвесторами
Збалансованість інтересів між постачальниками та підприємством	рівень ділової репутації підприємства; рівень довіри до постачальників
Збалансованість інтересів між споживачами та підприємством	рівень ділової репутації підприємства; рівень довіри до споживачів;
Збалансованість інтересів між конкурентами та підприємством	рівень задоволеності оперативністю реакції підприємства на появу нової продукції на ринку; рівень задоволеності базою даних про конкурентів підприємства; рівень задоволеності можливістю проведення періодичної оцінки стану конкурентів;

Отже, ефективність підприємства – складна характеристика. Для того, щоб повноцінно проаналізувати діяльність підприємства, зробити вірні висновки про його стан, необхідно розглядати всі ці показники в сукупності. Адже якщо той або інший показник залежить від іншого прямо або побічно, його значення змінюється. Показники, що характеризують підприємство, необхідно аналізувати як

порівняльну динаміку. Оптимальним періодом для порівняння показників вважається відрізок часу 3-5 років. Саме за цей час можна чітко відстежити ту або іншу динаміку, виявити певні закономірності й сформулювати план дій по усуненню існуючих відхилень.

Варто зазначити, що оцінка ефективності менеджменту підприємства буде на виході неповною (неточною) без аналізу показників ефективності за напрямами його діяльності, спираючись на основні потенціали функціонування підприємства (табл. 5.17).

Таблиця 5.17. Напрями оцінки ефективності менеджменту підприємства

№ з/п	Складова потенціалу підприємства	Напрями оцінки ефективності менеджменту підприємства
1	2	3
1.	Виробнича	Ефективність використання засобів праці; ефективність використання виробничого устаткування, ефективність технології виробництва, ефективність використання незавершеного виробництва, ефективність управління запасами на складах, ефективність управління МТЗ, ефективність ритмічності й рівномірності виробництва, ефективність виробничої потужності, результативність оперативно-календарного планування, результативність стратегічного й оперативного виробничого контролю.
2.	Трудова	Результативність прояву сприятливого морально-психологічного клімату, ефективність роботи апарату управління, ефективність роботи згуртованого трудового колективу, ефективність комунікаційних процесів, ефективність використання робочої сили, результативність оперативного кадрового контролю, результативність стратегічного кадрового контролю.
3.	Організа-ційна	Ефективність реалізації інноваційних проектів, ефективність реалізації інвестиційних проектів, ефективність реалізації комерційних проектів, ефективність впроваджених бізнес-планів,

Продовження табл. 5.17

1	2	3
		ефективність впроваджених проектів розвитку підприємства, результативність оперативного контролінгу, результативність стратегічного контролінгу
4.	Фінансова	Ефективність бюджетування, ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність, ефективність використання активів та зобов'язань, ефективність використання власного та залученого капіталу, результативність операційної діяльності,результативність оперативного фінансового контролю, результативність стратегічного фінансового контролю
5.	Ринкова	Конкурентоспроможність, попит і пропозиція продукції, ефективність маркетингових досліджень, ефективність маркетингових комунікацій, товарна політика, політика розподілу, результативність оперативного маркетингового контролю, збут продукції, результативність стратегічного маркетингового контролю, цінова політика

Отже, для того, щоб процес здійснення оцінки ефективності менеджменту підприємства виявився результативним на практиці, він повинен відповідати низці принципів, зокрема бути комплексним та інтегрованим.

Принцип 1. Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства повинна бути комплексною та інтегрованою. Тобто процес оцінки координується вищим керівництвом, кожен працівник розглядає оцінку ефективності як частину обов'язків. Безпосередня участь працівників у розробленні місії, стратегій та цілей організації. Відповідно до встановленої місії та цілей менеджер розглядає ефективність власних рішень та дій.

Принцип 2. Оцінка ефективності системи менеджменту організації є процесом безперервним.

Принцип 3. Оцінка повинна носити збалансований характер. Тобто ефективність оцінюється з різних позицій (споживачів,

менеджерів, акціонерів, суспільства тощо) з урахуванням політики діяльності підприємства.

Принцип 4. Ефективність слід вимірювати з урахуванням чинника часу, тобто оцінюючи минулі, поточні та майбутні результати.

Принцип 5. Трансформація внутрішнього і зовнішнього середовища, дія сукупності суб'єктивних та об'єктивних чинників вимагають застосування динамічних моделей з урахуванням чинника економічного ризику для отримання адекватних результатів оцінки ефективності систем менеджменту підприємств.

Слід також зазначити, що використання для оцінки результативності роботи підприємства тільки фінансових показників не дозволить заздалегідь діагностувати багато проблем, наприклад, зниження якості продукції, що випускається, рівень обслуговування клієнтів, ефективність управління персоналом, тому застосування нефінансових показників має велике значення для визначення ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з того, що найважливішим завданням підприємства є підвищення вартості акціонерного капіталу, необхідно враховувати наступне:

- фінансові показники діяльності підприємства повинні бути всеосяжними й відповідно включати зростання доходів, грошових потоків і прибутків на інвестиції;
- протягом життєвого циклу підприємства на кожній стадії росту різні фінансові показники мають різний ступінь важливості. Отже, ні чистий прибуток, ні грошові потоки, ні дохід на інвестиції не повинні «затьмарювати» інші значимі показники;
- вимір ефективності роботи підприємства за допомогою набору фінансових показників необхідно розширити за рахунок використання бюджетних очікувань, з якими порівнюються фактично отримані дані.

Показники, що входять до системи оцінювання ефективності менеджменту, мають відповідати наступним загальним вимогам:

1. Придатність. Показники, що входять до системи, мають бути з вимірниками саме ефективності виробництва, тобто являти собою

співвідношення витрат і результатів виробничої діяльності.

2. Повнота і вичерпний характер. Система має містити показники, необхідні для вимірювання економічної ефективності діяльності в межах об'єкта дослідження.

3. Унікальність і взаємозаперечний характер. Показники системи не мають дублювати один одного.

4. Надійність і об'єктивність. Помилки вимірювань мають задовольняти прийняті статистичні передумови або мають бути мінімізовані. Під час побудови показників варто переконатися у достовірності даних.

5. Доступність для розуміння й однозначність. Показники мають містити подібний зміст і водночас бути зрозумілими під час використання системи. Недопустимим є подвійне значення показників.

Напрями підвищення ефективності управління

Підвищення ефективності управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. В даний час існує безліч способів підвищення ефективності менеджменту, кожен з яких спрямований або на самого керівника, його особисті і професійні якості, або на який-небудь елемент управлінської діяльності. Робота над підвищенням ефективності управління може починатися з будь-якого елементу, того, вдосконалення якого є для організації найбільш актуальним. Важливо лише мати при цьому на увазі взаємозв'язок елементів один з одним. Розглянемо найбільш загальні шляхи підвищення ефективності управління:

1. Удосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікації і особистих якостей.

2. Вироблення стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює всі її функціональні області.

3. Розробка інформаційної системи організації, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і

підрозділами.

4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.

5. Система постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.

6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки та переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливає на організацію.

7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.

8. Робота по створенню культури організації, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалюваних співробітниками.

Розглянемо більш детально деякі зі шляхів підвищення ефективності менеджменту. У сучасних ринкових умовах для ефективності управлінського процесу необхідно, щоб будь-який менеджер не тільки мав глибокі і різнобічні знання, а й відрізнявся оперативністю і діловитістю, володів почуттям нового, постійно виявляв ініціативу.

На розвиток ефективності трудової діяльності працівника, в тому числі і в сфері управління, можна впливати. Важливим стимулом кваліфікаційного зростання керівного працівника і розвитку його ініціативи є систематичне просування по службі. Менеджер повинен твердо знати, що питання про його просування має обов'язково періодично переглядатися. Однак це просування буде залежати багато в чому від того, як він підвищує ділову кваліфікацію, наскільки активний в роботі.

Просування менеджерів може здійснюватися у формі:

1) переміщення в рамках тієї ж посадової категорії і розмірів заробітної плати, але з розширенням виконуваних функцій;

2) підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;

3) просування його по кар'єрних сходах.

Зростанню ефективності менеджменту сприяє система

підвищення кваліфікації з відривом і без відриву від виробництва. Підвищення кваліфікації спрямоване на удосконалення та поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності. Стимулюючу функцію в підвищенні ефективності праці керівних працівників виконує їх періодична атестація. Основна мета атестації – виявити, на що здатний той чи інший працівник, чого він заслуговує. Але при цьому виявляється і її друга сторона. Почуття відповідальності перед майбутньою атестацією спонукає менеджера до більш повного використання своїх здібностей, до досягнення кращих результатів у праці. Одним з найбільш важливих шляхів підвищення ефективності управління вважається активна підтримка новаторства в організації. Створення та підтримка атмосфери творчого пошуку – пряме завдання керівників компанії.

Факторами, що підтримують новаторство, вважають: надання необхідної свободи при розробці нововведення, забезпечення новаторів необхідними ресурсами та обладнанням, підтримка з боку вищого керівництва; ведення дискусій з обміну ідеями; підтримка ефективних комунікацій з колегами, іншими підрозділами, ЗВО і зовнішніми науковими організаціями; поглиблення взаєморозуміння між працівниками. Одним з найбільш дієвих шляхів підвищення ефективності управління є мотивація.

Одним з основних завдань менеджера для підвищення ефективності управління є визначення мотивів діяльності кожного співробітника і узгодження цих мотивів з цілями підприємства.

Важливу роль у забезпеченні ефективного управління відіграє делегування, яке означає доручення виконання певних завдань підлеглим. Перевагами делегування є:

– вивільнення керівника для виконання найбільш важливих робіт;

– розширення обсягу виконуваних організацією завдань;

– розвиток у підлеглих ініціативності, вміння і навичок, професійної компетенції;

– розширення рівня прийняття рішень.

Менеджеру слід пам’ятати про те, що делегування завдань і повноважень не звільняє його від відповідальності.

Ефективність або неефективність управління в значній мірі

визначається організаційною структурою менеджменту на підприємстві. Від правильного вибору організаційної структури залежать швидкість і економічність прийняття рішень, результативність виконання поставлених керівництвом завдань, а, отже, і загальна ефективність менеджменту на підприємстві.

Для підвищення ефективності управління підприємству можна внести будь-які зміни в уже існуючу структуру управління або повністю змінити її.

Важливу роль в діяльності підприємства відіграють інформаційні системи, які забезпечують комунікаційні зв'язки між співробітниками і підрозділами.

Існує велика кількість інструментів забезпечення ефективності комунікацій на підприємстві, наприклад:

– створення єдиної комп'ютерної мережі на підприємстві;

– можливість доступу співробітників до інформаційних баз даних, звітів та інших матеріалів, пов'язаних з діяльністю фірми в різних сферах, в тому числі і інноваційній;

– регулярна організація спеціальних конференцій для персоналу різних рівнів;

– візити фахівців компанії в передові підрозділи для обміну досвідом і т.д.

Для створення ефективної інформаційної системи на підприємстві можна використовувати різні способи, але важливо розуміти, що тільки системний підхід до інформаційного обміну дозволяє гнучко управляти роботою фірми.

Таким чином, існує велика кількість шляхів і методів підвищення ефективності менеджменту, кожен з яких пов'язаний з певним напрямом діяльності підприємства. Підвищити ефективність управління можна також, застосовуючи різні методи безпосередньо до менеджера, наприклад, підвищення рівня його кваліфікації, отримання додаткової освіти і т.д.

Кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір шляхів підвищення ефективності менеджменту залежно від специфіки діяльності та особливостей вже сформованої системи управління. Однак будь-якому керівникові важливо усвідомлювати,

що найбільша ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому випадку, якщо використовувати різні методи в комплексі, орієнтуючись при цьому на цілі і стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, ефективність управління – складна економічна категорія, вивчення якої передбачає врахування різних чинників, які прямо або побічно впливають на управлінський процес. Ефективність менеджменту залежить від професіоналізму і особистих якостей керівника, від забезпеченості підприємства ресурсами, системи комунікацій на підприємстві, організаційної структури управління, системи підбору персоналу та ін.

У загальному вигляді ефективність менеджменту передбачає результативність управлінської діяльності (зіставлення спожитих ресурсів з отриманими результатами). Але визначення результатів управлінської діяльності – одна з основних проблем, які виникають при оцінці управління.

В результаті дослідження критеріїв і методів оцінки ефективності управління було з'ясовано, що поки не існує єдиної системи такої оцінки. Ефективність менеджменту можна аналізувати, використовуючи економічні та соціальні критерії, показники нутрішньої та зовнішньої ефективності. Важливо при цьому враховувати склад витрат на управління, показники прибутку і рентабельності підприємства. Більш достовірна оцінка ефективності менеджменту може бути отримана тільки сукупністю показників, які враховують вплив різних чинників і розраховані за кілька років роботи організації (для аналізу їх динаміки). Кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір методів оцінки ефективності управлінської діяльності.

Отже, кожному підприємству необхідно періодично проводити оцінку ефективності менеджменту, а також розробляти різні заходи щодо її підвищення. Це сприятиме збільшенню ефективності та результативності діяльності підприємства в цілому.

Запитання для самоконтролю

1. В чому полягає проблема ефективності менеджменту?
2. Розкрийте зміст поняття «ефективність менеджменту».

3. Які чинники здійснюють вплив на ефективність менеджменту?

4. Чи можна ототожнювати поняття «ефективність» та «результативність» менеджменту?

5. Назвіть основні критерії ефективності менеджменту.

6. Охарактеризуйте види ефективності менеджменту.

7. В чому полягає особливість соціальної ефективності менеджменту?

8. За якими показниками можна оцінювати соціальну ефективність менеджменту?

9. Які існують підвиди соціальної ефективності менеджменту підприємства?

10. Що ви розумієте під адміністративною ефективністю менеджменту?

11. Назвіть підходи до оцінки ефективності менеджменту.

12. З яких етапів складається процес оцінки ефективності управління підприємством?

13. Охарактеризуйте модель оцінки ефективності менеджменту підприємства.

Тема 5.5. Управління результативністю. Критерії та ключові показники результативності

Етапи процесу управління результативністю

Англійське поняття «performance management», що було запозичене українською практикою менеджменту в тому числі, однозначно не знайшло єдиного варіанту перекладу. Тому переклад українською цього поняття варіює – управління результативністю, управління ефективністю, управління продуктивністю, управління прибутковістю тощо.

Якщо на підприємстві є співробітники незалежно від бізнес-моделі, розміру підприємства, сфери його діяльності чи інших особливостей бізнесу ця управлінська практика буде актуальною до використання. Зокрема, «performance management» чи управління результативністю – це безперервний процес виявлення, вимірювання та розвитку діяльності окремих людей, команд та відповідності результативності зі стратегічними цілями організації. Основними ключовими ідеями розуміння цієї практики є безперервність процесу та відповідність стратегічним цілям організації. Як система підтримання чи покращення роботи співробітників «performance management» використовує процеси планування результативністю, інструктажі, наставництво та забезпечення постійного зворотного зв'язку.

Як безперервний процес «performance management», звісно, після його впровадження в діяльність організації, реалізується в такі етапи (рис. 5.24).

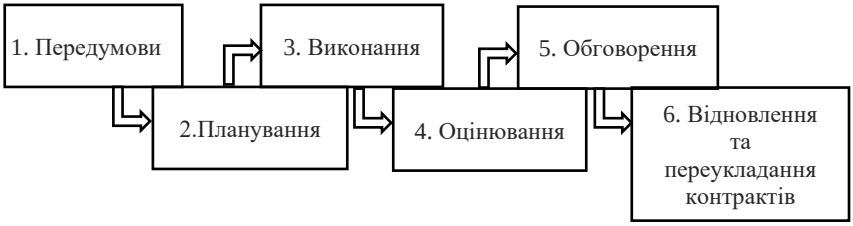


Рис. 5.24. Послідовність процесу управління результативністю

На етапі «Передумови» необхідно знати місію організації, її стратегічні цілі та відповідно саму роботу. Етап «Планування» передбачає надання повної, вичерпної інформації співробітникам щодо системи управління результативністю. На етапі «Виконання» повну відповідальність несуть працівники, участь яких починається ще з формування посадових інструкцій, стандартів роботи, створення рейтингової системи, та закінчується процесами оцінювання через самооцінку та співбесіди з оцінювання результатів роботи. Тому такий етап як «Оцінювання» долучає як керівників, так і працівників. Одним з основних джерел для оцінювання буде зіставлення досягнених результатів праці з тими, що зазначені в плані. Під час етапу «Обговорення» обов'язковим є організація зустрічі між керівником і працівником, яка зазвичай має характер дискусії та називається нарадою з оцінювання. Така зустріч забезпечує зворотний зв'язок, що призводить не тільки до підвищення результативності роботи, але й до задоволення працівників системою. І на останньому етапі, який здебільшого повторює етап планування, відбувається перегляд наявних інструкцій, планів з урахуванням отриманих результатів від проведення попередніх етапів. Наприклад, деякі цілі могли бути поставлені нереально високими з огляду на несподіваний економічний спад. Після проведення останнього етапу процес починається знову.

Збалансована система порказників

Однією з основних проблем ефективного процесу управління результативністю діяльності підприємства є низький рівень відповідності стратегії й показників, тобто відсутність відповідності між локальними показниками, на які впливає і які контролює управлінець, та кінцевим результатом на організаційному рівні. Основними інструментами, що використовуються для подолання вищезазначених проблем є збалансована система показників (з англ. «Balanced Scorecard», ЗСП) та ключових показників результативності (ефективності) (з англ. «Key Performance Indicators», KPI).

Практичний досвід світових компаній-лідерів щодо використання ЗСП як управлінського інструменту слугує прикладом для теоретичних досліджень цієї методики управління та її можливостей щодо підвищення ефективності та конкурентоздатності українського

бізнесу. Основною причиною створення ЗСП була неспроможність звітності задовольняти потреби управління в інформації щодо механізму реалізації стратегії через досягнення стратегічних цілей.

ЗСП є новим підходом до інтеграції показників похідних від стратегії. Беручи до уваги фінансові показники ефективності за попередні періоди, ЗСП представляє драйвери майбутньої фінансової ефективності. Такі драйвери як клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток – усе це є результатом чіткого та прискіпливого перекладу стратегії компанії в площину реальних завдань та вимірників.

Систематизація підходів до розуміння ЗСП із погляду її еволюції пояснює існування різноманітності думок щодо визначення цього поняття (табл. 5.18).

Таблиця 5.18. Підходи до визначення поняття «ЗСП» із погляду покоління її розвитку

Етап розвитку	Визначення поняття «ЗСП» на даному етапі розвитку
1 покоління (початок 1990-х років)	ЗСП – це інструмент оцінювання ефективності, який базується на обмеженій сукупності фінансових і нефінансових вимірників, згрупованих за чотирма перспективами
2 покоління (середина 1990-х років)	ЗСП – це система стратегічного управління, яка базується на процесах вибору стратегічних цілей, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними та складення відповідної стратегічної карти
3 покоління (початок 2000-х років)	ЗСП – це система стратегічного управління, у межах якої використовуються спеціально розроблені документи («Положення про майбутній стан») та кількість перспектив спрощується до двох («Діяльність», «Результати») для методичного втілення стратегії з підвищенням рівня її функціональності та релевантності
4 покоління (починаючи з 2006 р.)	ЗСП – це відкрита складна система стратегічного управління ефективністю, спрямована на створення доданої вартості для підприємства та сфокусована на необхідності постійного навчання для оперативного пристосування до швидкозмінних умов господарювання з відповідальним усвідомленням здійсненого впливу на навколишнє середовище та суспільство загалом

Ускладнення розуміння поняття «ЗСП» проходило шлях від простого (як інструмент для оцінки ефективності діяльності підприємства) до складного (відкритої системи стратегічного управління, спрямованої на створення доданої вартості для підприємства). Четверте покоління розвитку підходу демонструє можливості ЗСП інтегруватися з іншими управлінськими технологіями задля отримання максимально можливого ефекту та перспективи подальшого розвитку в умовах постійної адаптації до швидкозмінних умов розвитку бізнесу.

Сучасні концептуальні засади побудови ЗСП мають враховувати особливості розвитку ЗСП четвертого покоління, а саме на необхідності постійного навчання, створенні доданої вартості для підприємства, врахуванні інтересів різних груп стейкхолдерів, можливості інтеграції з іншими сучасними технологіями тощо.

Постійний розвиток ЗСП спричиняє необхідність досліджень та розробок щодо її концептуальних основ в аспекті теоретичного та практичного застосування (табл. 5.19).

Таблиця 5.19. Концептуальні основи ЗСП: теоретичний і практичний рівні

Елементи концепції	Характеристика
1	2
Теоретичний рівень	
Мета	трансляція стратегічних цілей на рівень операційної діяльності за допомогою спеціально відібраних фінансових та нефінансових показників, що характеризують різні сфери діяльності підприємства, та забезпечують необхідною інформацією процеси управління
Об’єкт	управління ефективністю реалізації стратегії
Суб’єкти	виконавці (внутрішні управлінці; консалтингова компанія, яка реалізує ЗСП на підприємстві тощо)
Функції	планова; інформативна; організаційна; оціночна; мотиваційна; координаційна; контрольна; корегуюча; прогнозна

Продовження табл. 5.19

1	2
Практичний рівень	
Принципи	Збалансованість; орієнтація на реалізацію стратегії; взаємообумовленість (причинно-наслідковість); узгодженість (вирівнювання); адаптивність
Завдання	1. Побудова ЗСП на підприємстві 1.1. Обгрунтований вибір стратегічних цілей в аспекті перспектив 1.2. Обгрунтований вибір показників (фінансових, нефінансових) для стратегічних цілей 1.3. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між обраними стратегічними цілями 1.4. Побудова стратегічної карти із вказівкою стратегічних ініціатив (заходів) 2. Управління ефективністю на базі ЗСП 2.1. Ув'язка короткострокових дій із довгостроковими цілями 2.2. Підвищення ефективності управління завдяки доступу до інформації про показники фінансового та нефінансового характеру про різновиди капіталів підприємства 2.3. Контроль за дотриманням каскадування ЗСП на всіх рівнях управління 2.4. Коригування обраних показників у разі їхньої невідповідності стратегії

Розроблення ЗСП починається з обґрунтування цілей і показників фінансової перспективи, на основі чого конкретизуються цілі, завдання та показники клієнтської перспективи, потім – завдання удосконалення внутрішніх бізнес-процесів і відповідних їм показникам. В останню чергу формуються та уточнюються цілі та завдання четвертої перспективи, тому що необхідно ліквідувати пробіл між наявними можливостями людей, систем, процесів, процедур і тими завданнями, які визначають стратегічні цілі перших трьох перспектив. Тобто, підпорядкування «каскадованих» цілей у рамках реалізації стратегії за підходом ЗСП відбувається знизу догори – цілі «найвищої» перспективи «Фінанси» є кінцевими в процесах реалізації цілей перспективи «Клієнти», «Внутрішні бізнес-

процеси» та «Навчання та розвиток».

З огляду на особливості ЗСП четвертого покоління, а саме необхідності створення доданої вартості для підприємства, стратегічна карта може бути побудована наступним чином (рис. 5.25).

Рис. 5.25. Приклад стратегічної карти підприємства для потреб вартісно-орієнтованого управління

ЗСП четвертого покоління враховує потреби підприємства в створенні доданої вартості, тому центральне місце в рамках перспективи «Фінанси» буде займати така стратегічна ціль як створення вартості для підприємства. Реалізація всіх інших стратегічних цілей (як перспективи «Фінанси», так і інших перспектив) буде підпорядкована власне саме потребам вартісно-орієнтованого управління.

Система KPI

Актуальність дослідження підходів до розуміння ключових показників результативності чи ефективності (з англ. «Key Performance

Indicators», KPI) зумовлена необхідністю створення та використання такої системи показників, яка, на відміну від показників фінансової звітності, могла б передбачати настання ризиків, стимулюючи стратегічно орієнтовані дії та демонструючи стейкхолдерам напрям, у якому рухається бізнес.

Система KPI може використовуватися в управлінні самостійно, але впровадження додаткових організаційних моделей допоможе підвищити її ефективність. Однією з таких моделей є «Balanced Scorecard» (BSC), відома на пострадянських теренах як збалансована система показників (ЗСП), авторами якої є Р.С. Каплан і Д.П. Нортон. Від інших управлінських методик BSC відрізняється збалансованістю і взаємопов'язаністю стратегічно орієнтованих показників, згрупованих за найважливішими сферами діяльності підприємства (перспективами). У рамках BSC процеси передачі інформації відбуваються з допомогою побудови стратегічних карт, які сприяють усуненню конфлікту між показниками KPI через встановлення причинно-наслідкових зв'язків показників із цілями та оптимізують їхню кількість відповідно до обраних перспектив.

Основною метою розроблення KPI є оцінювання ефективності в процесі реалізації стратегії, тому саме ці показники стають основним інструментом у сучасній системі управління ефективністю. У деяких країнах відображення KPI у звітності підприємств закріплено на законодавчому рівні. Так, у Великобританії Законом «Про компанії» 2006 р. закріплено, що «Стратегічний звіт» та «Звіт директорів» компанії має містити оглядову інформацію щодо розвитку, ефективності або позиції бізнесу компанії та включати:

– аналіз із використанням фінансових KPI;

– за необхідністю, аналіз із використанням інших KPI, включно з інформацією, що стосується питань навколишнього середовища та питань працівників.

Специфіка KPI може бути зумовлена особливостями галузі, у якій функціонує підприємство. Так, наприклад, підприємство роздрібної торгівлі як KPI може використовувати показники обсягу продажів на квадратний метр площі та рівень задоволеності клієнтів, тоді як для підприємства нафтової галузі краще підійдуть показники успішності

геологорозвідки, такі як вартість нових резервів тощо. Це свідчить як про складність системи розроблення та впровадження системи KPI на практиці, так і про відсутність універсального підходу до вибору таких показників.

Розв'язання проблем нечіткості розуміння поняття «ключові показники ефективності» та наявності різних підходів щодо вимог їхнього визнання допоможе побудувати теоретичний базис для досліджень цих показників. Перші теоретичні здобутки KPI мають закордонне походження: відповідна проблематика піднімається в працях У.У. Еккерсона, Е.Т. Петерсона, Д. Парментера, Г. Керцнера, Б. Марра та інших.

Підхід У.У Еккерсона. Відомий дослідник панелей індикаторів, У.У. Еккерсон, який вважає їх найкращим інструментом для перегляду та аналізу інформації в процесах управління ефективністю на підприємстві, зазначає, що в системі управління ефективністю недостатньо оцінювати ділову активність через відповідні метрики, необхідно оцінювати ефективність відповідно до стратегії. Саме поняття «KPI» треба використовувати для розмежування звичайних та стратегічно орієнтованих метрик. На думку У.У. Еккерсона, під ключовим показником ефективності (KPI) треба розуміти параметр, який дає змогу визначити, наскільки добре це підприємство або індивідуум виконує поточні, тактичні чи стратегічні операції або завдання, критично важливі для поточного чи майбутнього успіху цього підприємства.

Єдина відмінність між метриками та KPI полягає в тому, що останні втілюють стратегічну ціль та вимірюють ефективність відносно мети. Цілі, пов'язані з KPI, є багатовимірними: вони мають кодування в програмному забезпеченні, обмежені в часі та зорієнтовані на певний еталон, з яким порівнюються цілі (табл. 5.20).

Найважливішою характеристикою KPI дослідник називає те, що він орієнтує користувача на позитивні результати. Окрім цього KPI має відповідати таким характеристикам: «правильна орієнтація» (прив'язка до стратегії та цілей); адресна належність (закріплена відповідальність); забезпечення прогнозування (кількісне оцінювання чинників, що впливають на вартість бізнесу); вони

стимулюють до дії (можливість втручатися в процеси для покращення роботи); нечисленність (декілька високо пріоритетних задач); легкість сприйняття (без використання складних коефіцієнтів); збалансованість і взаємопов'язаність (уникнення конфліктів між визначеними показниками); вони ініціюють зміни (оцінювання показника тягне за собою реакцію позитивних змін); стандартизованість (можливість інтеграції за межами панелі індикаторів); контекстне управління (оцінювання прогресу за допомогою цільових та порогових значень); вони підкріплюються відповідними стимулами (наявність премій); релевантність (періодична зміна показників).

Таблиця 5.20. Елементи KPI відповідно до підходу У.У. Еккерсона

Стратегія	KPI втілюють стратегічну ціль
Цілі	KPI вимірюють ефективність щодо конкретних цілей. Цілі визначаються на засіданнях (стратегічних, планових або бюджетних) і можуть приймати різні форми (наприклад, досягнення, скорочення, рівність конкретному значенню, обнуління)
Діапазон змін	Цілі мають діапазон ефективності (наприклад, зростання або зменшення)
Шифровки	Діапазони, зашифровані в програмному забезпеченні, дають змогу візуально відобразити ефективність (наприклад, виділення різними кольорами). Шифровки можуть базуватися на відсотках
Часові рамки	Цілям задаються часові рамки, за якими вони мають бути виконані. Часові рамки часто поділяються на менші інтервали, щоби забезпечити досягнення загального показника ефективності
Цільові значення	Цілі вимірюються відповідно до вихідних або цільових показників. Результати попереднього року часто стають орієнтиром, хоча можуть використовуватися й довільні числа або зовнішні орієнтири

Окрім вимог щодо властивих для KPI характеристик, необхідно зазначити, що У.У. Еккерсон розрізняє два типи KPI: 1) випереджаючі показники, які дозволяють кількісно оцінити дії, та

істотно вплинути на майбутні результати роботи; 2) ті, що запізнюються, які відображають лише результати минулої діяльності. Ця класифікація є достатньо умовною, адже, за словами автора, результуючий KPI в одній панелі індикаторів може бути чинником в іншій. Також дослідник зазначає про діагностичні KPI, які не належать до вищезгаданих типів, та визначають «стан здоров'я» різних операційних ініціатив або процесів (наприклад, прибутковість 10 % кращих каналів збуту, період погашення дебіторської заборгованості).

Тобто, за У.У. Еккерсоном KPI – це метрики, які володіють такими характеристиками як орієнтація на стратегію та зростання вартості бізнесу, підзвітність, дієвість, нечисленність, легкість сприйняття, збалансованість і взаємопов'язаність, сприяння змінам, стандартизованість, контекстне управління, підкріплення стимулами, релевантність. Основною різницею між KPI та звичайними метриками є їхня спрямованість на оцінювання ефективності відповідно до обраної стратегії. Залежно від того стають KPI чинниками чи належать уже до результатів діяльності вони поділяються на 2 типи – випереджаючі та ті, що запізнюються.

Підхід Е.Т. Петерсона. Дослідження KPI в аспекті особливостей діяльності онлайн-бізнесу належать американському консультанту-практику Е.Т. Петерсону, який переконує, що можливість використовувати KPI є безпосередньою функцією вебаналітики.

Автор підкреслює, що KPI мають:

– бути представлені за допомогою співвідношень, коефіцієнтів, відсотків чи середніх значень замість «сирих» чисел;

– використовувати спеціальні механізми оцінювання ризикованості замість кругових діаграм та графіків;

– забезпечувати тимчасовий контекст і демонструвати зміни замість представлення таблиць даних;

– стимулювати ділову активність.

На думку Е.Т. Петерсона, KPI – це завжди показники співвідношень, коефіцієнти, середні значення або відсотки. Вони ніколи не будуть «сирими» числами. Пояснення цього судження зумовлюється тим, що «сирі» числа ніколи не демонструють

контексту, є менш потужними за KPI. А ключові показники ефективності розроблюються в такий спосіб, щоб істотно узагальнити дані, що порівнюються.

Ключові показники ефективності – це інструменти, призначені для спрощення взаємозв'язку людей із вебданими та управлінською діяльністю. Дослідник підкреслює, що KPI дають можливість оптимізувати процес передачі інформації через використання тільки необхідних даних, що дає змогу аналітикам швидше оцінювати ефективність та відповідно реагувати на відхилення, тому використання KPI стає відмінним способом організації процесів та допомагає покращити обмін даними в компанії.

Тобто, за Е.Т. Петерсоном KPI – це показники, виражені за допомогою співвідношень, коефіцієнтів, відсотків чи середніх значень, які демонструють зміни в процесах досягнення ефективності за конкретний період та стимулюють ділову активність. На рівні онлайн-бізнесу автор не пов'язує KPI зі стратегією, а підкреслює вагоме значення таких показників в організації процесів.

Підхід Д. Парментера. «Самопроголошений король KPI», Д. Парментер, який працював на такі компанії як «Ernst & Young», «BP Oil, Ltd», «Arthur Andersen», «Price Waterhouse», підкреслює, що багато підприємств вважають, що всі показники ефективності – це KPI. Насправді це міф. Оманливість подібних суджень зумовлена проблемою відсутності загального визначення KPI. Для її вирішення автор пропонує класифікувати вимірники ефективності підприємства в такий спосіб: показники результативності, ключові показники результативності, показники ефективності та ключові показники ефективності. Основні характеристики цих показників наведені в табл. 5.21.

Таблиця 5.21. Типи вимірників ефективності відповідно до підходу Д. Парментера

№ з/п	Назва показника/ сутність	Характеристики
1	2	3
1	Ключові показники результативності	- фінансові або нефінансові показники; - вимірюються щомісяця (іноді щоквартально); - найкращим чином слугують для підтвердження прогресу перед вищим керівництвом

Продовження табл. 5.21

1	2	3
	(Key Result Indicators, KRI) – описують результат за однією перспективою або за одним критичним чинником успіху	- не стають орієнтиром для персоналу або керівництва, оскільки ніде не зазначається що саме треба виправляти;відповідальність несе одна особа (як правило генеральний директор); - узагальнюють результат у межах одного критичного чиннику успіху; - стають результатом багатьох видів діяльності, які управляються на основі різних вимірників ефективності; - звітуються зазвичай за допомогою графіка тренду, що охоплює принаймні останні 15 місяців діяльності
2	Показники результативності (Result Indicators, RI) – показують, що зроблено	- фінансові або нефінансові показники; - вимірюються щоденно, щотижня, щомісяця тощо; - не можна прив’язати до конкретного виду діяльності; - не свідчать про необхідність подальших заходів; - призначені для узагальнення декількох видів діяльності, пов’язаних із критичним чинником успіху; - стають результатом більше ніж одного виду діяльності; - звітуються зазвичай за допомогою згрупованої системи показників
3	Показники ефективності (Performance indicators, PI) – показують, що робиться наразі	- нефінансові показники; - вимірюються щоденно, щотижня, щомісяця, щоквартально; - можна прив’язати до конкретного виду діяльності і, таким чином, до команди; - свідчать про необхідні подальші заходи для поліпшення самих показників; - призначені для визначення впливу конкретного виду діяльності на один критичний чинник успіху; - фокусуються на конкретних видах діяльності; - звітуються зазвичай за допомогою згрупованої системи показників

Продовження табл. 5.21

1	2	3
4	Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – показують, що потрібно робити, щоби значно збільшити ефективність	- нефінансові показники; - вимірюються доволі часто (24/7, щодня, щотижня); - затверджуються на рівні генерального директора та вищого управлінського апарату; - є зрозумілими для всього персоналу та які коригувальні дії необхідні; - відповідальність несе одна особа або команда; - спричиняють значний вплив (наприклад, на декілька критичних чинників успіху чи декілька перспектив BSC); - мають позитивний вплив (наприклад, позитивно впливають на всі інші вимірники ефективності); - звітуються зазвичай за допомогою внутрішньої мережі з вказівкою діяльності, відповідальної особи, історії тощо

Автор об’єднує 4 типи вимірників ефективності у дві групи: 1) показники результативності (RI, KRI); 2) показники ефективності (PI, KPI).

Д. Парментер критикує підхід до класифікації KPI, що передбачає поділ показників на випереджаючі та ті, що запізнюються, який не підходить для поточних показників і показників майбутніх періодів. Відповідно автор пропонує за часовим проміжком поділяти KPI на показники минулих періодів, поточні показники та показники майбутніх періодів. Прив’язка до часового періоду вимірників ефективності за Д. Парментером зображена на рис. 5.26.

Якщо показники результативності (RI) та показники ефективності (PI) охоплюють усі періоду часу, ключові показники результативності (KRI) стають підсумком минулої ефективності, то ключові показники ефективності (KPI) фокусуються тільки на діяльності, що охоплює невеликий період часу (останній тиждень, учора, сьогодні, наступний тиждень), тому, наприклад, задоволеність

клієнтів не можна розглядати як KPI, адже відповідне опитування, що проводиться раз у півріччя, автоматично відносить його до показників результативності.

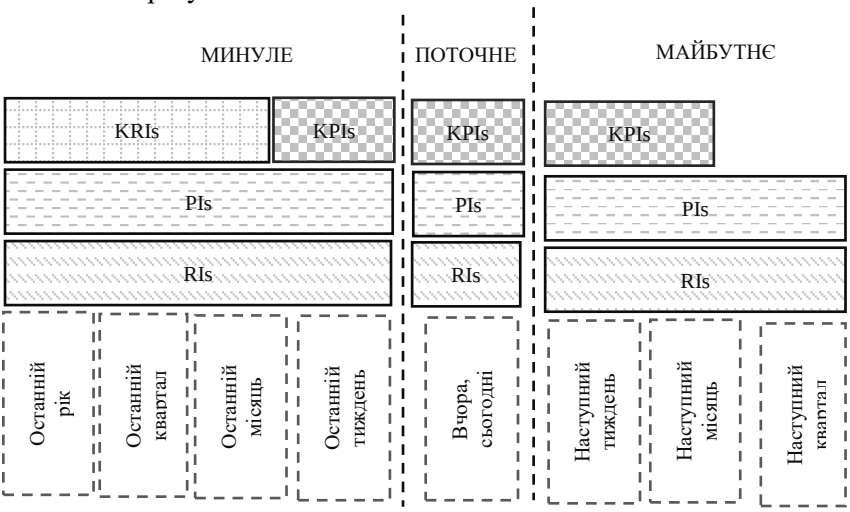


Рис. 5.26. Різниця між типами вимірників ефективності за часовою ознакою

Підхід Д. Парментера характеризується чіткою позицією щодо того, що KPI – суто нефінансові показники. На думку автора, фінансові показники, виражені в грошовому виміру, є показниками результату, які не можуть чітко визначити проблему, тому для пошуку KPI треба копати глибше за фінансові показники. Наприклад, показники продажів, виражені в грошовому вираженні, є показниками результату.

Автор визначає KPI як показники ефективності, які мають нефінансовий характер, затверджується на рівні вищого керівництва, є зрозумілими для виконавців із чітко визначеними відповідальними особами, свідчать про необхідність подальших заходів, обмежені невеликим часовим проміжком та впливові стосовно декількох критичних чинників успіху (або перспектив BSC). Характерною рисою цього підходу є відокремлення KPI від інших вимірників ефективності (RI, KRI, PI).

Підхід Г. Керцнера. За словами американського дослідника Г. Керцнера, складність полягає не у виборі KPI, а у виборі правильних KPI. Автор підкреслює, що наявною є проблема взаємозамінного використання понять «метрики» (metrics) та «показники» (indicators), роз'яснюючи, що метрики мають загальний, а KPI – конкретний характер. Одним із ключових моментів реалізації успішного проєкту є ефективне та своєчасне управління інформацією, у процесі чого саме KPI надають необхідні дані для прийняття обґрунтованих рішень і зменшення невизначеності. Автор наголошує, що інформаційні панелі показників мають містити саме KPI, а не метрики, адже саме KPI зосереджуються на інформації про майбутні результати, яка необхідна стейкхолдерам для прийняття рішень.

Поняття KPI за Г. Керцнером складається з трьох складових:

key – вносить значний вклад в успіх або невдачу проєкту, але є тільки «ключем»;

performance – метрика, яка може бути виміряна, оцінена, скорегована та контрольована;

indicator – обґрунтоване представлення поточної та майбутньої діяльності.

На думку автора, правило SMART (з англ. «specific» – конкретний, «measurable» – може бути виміряний, «attainable» – досяжний, «realistic, relevant» – реалістичний, релевантний, «time-based» – визначений у часі) як вимоги до визнання KPI недостатньо, тому пропонує наступну систему характеристик KPI, до яких відносить: підзвітність; розширення прав і можливостей; своєчасність; ефект «спускового гачка»; зрозумілість; достовірність; релевантність.

Г. Керцнер класифікує KPI на випереджаючі, які вимірюють драйвери для майбутньої ефективності, та ті, що запізнюються, які вимірюють минулу ефективність. Співвідношення обох видів KPI в більшості панелей показників має являти собою компроміс.

KPI має власний життєвий цикл, тому необхідним є контроль за оцінюванням його ефективності. У разі послаблення дії відповідного показника, на думку автора, необхідно вдаватися до заходів оновлення, перегляду або заміни.

Тобто, за Е.Т. Петерсоном KPI – це метрики, які мають конкретний характер і можуть бути виміряними, оціненими, скорегованими та контрольованими в процесі прийняття рішень стейкхолдерами для обґрунтування поточної та майбутньої діяльності. Аналогічно з підходом У.У. Еккерсона, Г. Керцнер класифікує KPI на випереджаючі та ті, що запізнюються.

Підхід Б. Марра. Практикуючий консультант зі стратегічних бізнес-технологій, Б. Марр, також наполягає на існуванні проблеми зловживання й нерозуміння сутності терміну «KPI». Він зазначає, що КПІ як інструменти «навігації» допомагають підприємствам зрозуміти, наскільки добре вони виконують свої стратегічні цілі та завдання. У широкому сенсі, KPI надають найважливішу інформацію про ефективність, що дозволяє підприємствам або їх стейкхолдерам зрозуміти чи знаходиться підприємство на шляху до визначених цілей.

Залежно від того використовуються KPI для виміру стратегічних або оперативних цілей автор відповідно пропонує класифікувати ці показники на 2 типи:

– оперативні KPI прагнуть наблизитися до виміру «реального часу» для оцінювання того, що насправді відбувається в бізнесі щогодини, щодня, щотижня та щомісяця. Ці показники надають інформацію для того, щоби швидко вжити заходи в разі відхилення від заданого курсу.

– стратегічні KPI мають описувати прогрес або тенденції на шляху до заданих цілей, до реалізації стратегії. І так як стратегія не повинна змінюватися, то і стратегічні KPI не будуть кардинально змінюватися.

Автор зазначає, що оперативні KPI та стратегічні KPI хоча надають інформацію для управління на різних рівнях, все одно мають бути пов’язані між собою. Працюючи лише в контексті, KPI інформують про стратегію через відображення обмежених у часі цілей для конкретних виконавців. Існує необхідність створення чіткої структури системи KPI, під якою треба розуміти спосіб організації таких показників навколо тих сфер діяльності, які обрані підприємством як ключові.

На думку Б. Марра, обираючи KPI, підприємство стикається з

такими основними помилками як:

1) «Вимірювання всього, що рухається». Оманливість цього твердження зумовлюється тим, що недостатня кількість інформації так само погано, як і великі масиви даних, збір та обробка яких пов'язуються з марним витрачанням коштів і часу. Кількість KPI має спрямовуватися до допустимого мінімуму з огляду на максимальне інформування про основні сфери діяльності.

2) Аналогічний вибір KPI. Ключові показники ефективності, які використовуються одним підприємством, можуть бути неефективними та відволікаючими для іншого. Тому вибір таких показників мусить мати обґрунтований характер відповідно до обраної підприємством стратегії, а не повторювати практику підприємства-конкурента.

3) Вибір нерелевантних KPI. Ключові показники ефективності корисні лише тоді, коли вони є значущими та надають критично важливу інформацію. Звідси випливає, що ваша стратегія, і ніщо інше, повинна керувати процесом вибору KPI.

Тобто, за Б. Марром KPI – доказові інструменти або інструменти «навігації» для розуміння ступеня дотримання стратегічних цілей. Такі показники мають контекстний характер, інформують про стратегію, відображають обмежені в часі цілі, витримують принцип адресності, релевантності та в цілому покращують корпоративну культуру.

Підхід представників компанії «PriceWaterhouseCoopers» (PwC). Представники цієї компанії досліджують KPI в аспекті важливості їхнього включення до корпоративної звітності. Основною причиною такої позиції є надання користувачам можливості оцінити стратегії, прийняті компанією, та їхній потенціал для досягнення успіху. Компанія «PwC» наголошує, що вимога звітуватися щодо фінансових і нефінансових KPI має бути обов'язковою до виконання.

Індивідуальність вибору KPI, на думку представників «PwC», має бути зумовлена специфікою галуззі та ступенем важливості для реалізації обраної стратегії саме для конкретної компанії. Керівництво повинно пояснити свій вибір у контексті обраних стратегій і цілей і надати достатню інформацію про методи

вимірювання, щоби дати змогу користувачам порівнювати з практикою інших компаній. Також зазначається, що оцінювання ефективності ізольовано за один період не дає користувачу корисної інформації. Набагато ціннішою є демонстрація динаміки зміни KPI, що показує як покращилася або погіршилася ефективність із часом. Необхідним також є пояснення сприятливого діапазону змін, адже не завжди зростання є орієнтиром для значення показників.

Незважаючи на відсутність специфічних вимог до звітності, де відображаються KPI, керівництво хоче, щоб актуальність цих показників із плином часу зберігалася, а характер був зрозумілим для користувачів. Компанія пропонує використовувати звітну відомість про KPI як модель звіту, що допоможе покращити спілкування з власними стейкхолдерами.

Тобто, відповідно до підходу компанії «PwC» KPI – це інструменти оцінювання потенціалу підприємства щодо прийнятої стратегії. Такі показники мають бути зрозумілими, релевантними та проаналізованими в контексті зі стратегічними цілями підприємства.

Підхід М.О. Кизима, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. У світлі вивчення збалансованої системи показників вітчизняні дослідники розкривають, власне, бачення на сутність KPI, під якими розуміють обмежений набір основних параметрів, що використовуються для діагностики діяльності і прийняття стратегічних рішень.

Автори розрізняють стратегічні KPI та оперативні вимірники (показники). Основною відмінністю між ними називають стратегічну сутність KPI, тоді як вимірники можуть характеризувати будь-яку сферу життєдіяльності. Також зазначається, що вибір KPI та відповідальних осіб мають обиратися після визначення критичних чинників успіху, що і стають критеріями добору досліджуваних показників.

Дослідники чітко формують критерії добору та характеристики KPI, до яких належать: наявність зв’язку зі стратегією; можливість відбиття цінності; можливість кількісного виміру (формалізації); цілісність охоплення; доступність і витратність виміру; доречність; наочність; легкість розуміння; збалансованість; орієнтація на дію; релевантність; наявність визначення; повнота; універсальність.

Тобто, відповідно до підходу М.О. Кизима, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко KPI – це параметри для діагностики діяльності та подальшого прийняття стратегічних рішень. Такі показники мають відповідати чітко визначеному критичному чиннику успіху з відповідальною особою, орієнтуватися на стратегію, бути зрозумілими, доречними, наочними, релевантними, формалізованими.

Перед KPI як основним інструментом у сучасній системі управління ефективністю управлінці висувають конкретну мету. Так, У.У. Еккерсон, Б. Марр, Д. Парментер та представники компанії «PwC» пов'язують мету KPI з оцінюванням, підвищенням ефективності чи прогресу відповідно до обраної стратегії чи стратегічних цілей. Е.Т. Петерсон пов'язує мету KPI з перекладом технічних даних бізнес-мовою, що зумовлюється загальною специфікою дослідження автора (використання KPI у вебаналітиці), але не дає можливості зрозуміти специфічність таких показників. Інші підходи до розуміння мети, що висувається перед KPI, звужені лише до однієї з притаманних ним функцій: якщо М.О. Кизим, А.А. Пилипенко та В.А. Зінченко зазначають про діагностику діяльності підприємства, то Г. Керцнер пов'язує мету KPI з обґрунтуванням поточної та майбутньої діяльності підприємства.

Відповідно до досліджених підходів KPI класифікують за різними ознаками на:

– випереджаючі та ті, що запізнюються;
– фінансові, нефінансові;
– стратегічні, оперативні;
– для виміру нематеріального та матеріального аспекту бізнесу;
– KPI минулих періодів, поточні та KPI майбутніх періодів;
– діагностичні.

У проаналізованих авторів відсутня єдність у поглядах щодо класифікації KPI. Так, М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко підкреслюють, що KPI мають стратегічну сутність, а оперативні показники до них не належать. Зі свого боку, Д. Парментер критикує підхід до класифікації KPI, що передбачає поділ показників на випереджаючі та ті, що запізнюються, та пропонує за часовим

проміжком поділяти KPI на показники минулих періодів, поточні показники та показники майбутніх періодів. Також дослідник наголошує на тому, що KPI – суто нефінансові показники, чим заперечує існування фінансових KPI, хоча таке пропонування не підтримується в інших поглядах. Це зумовлює необхідність виокремлення особливостей підходів до розуміння сутності KPI.

Відсутність чіткого регламенту в подібних питаннях не обмежує авторів у власних роздумах щодо правильності їхнього бачення. Загальноприйнятого або найбільш оптимального підходу немає, адже процеси розроблення та вибору KPI є компетенцією управлінського апарату підприємства, який передусім враховує особливості його господарської діяльності та організаційної структури, тому виникає необхідність у структуризації вимог, що висуваються для визнання показників як KPI.

Проаналізовані підходи до розуміння сутності та класифікації KPI демонструють ситуацію нечіткості чи «розмивання» меж представлення дослідниками сутнісного наповнення таких показників. Сутнісне наповнення KPI описується або як складова системи (інформаційна система показників), або як інструменти з чітко визначеною метою. Метою KPI є оцінювання ефективності або прогресу відносно заданої стратегії. Дослідники класифікують KPI за різними ознаками, але навіть тут не спостерігається єдність у поглядах. Тому виникає необхідність дослідження вимог, що висуваються до показників для визнання їх як KPI, що дасть можливість побудови чітко структурованого бачення KPI в системі управління підприємством.

Під час аналізу вимог до визнання KPI треба враховувати нечіткість, яка проявляється в ототожненні вимог для конкретного KPI та вимог, що висуваються перед цілою системою показників. Наприклад, характеристики (за У.У. Еккерсоном) щодо нечисленності (оптимальної кількості показників) та збалансованості, взаємопов'язаності показників стосуються цілої системи KPI. Також необхідно відрізняти вимоги визнання показника як KPI та функції, які показник має виконувати вже в процесі свого використання (прогнозна, інформативна, мотивуюча, стимулююча, корегуюча тощо).

Опрацювання праць дослідників дало можливість провести аналіз вимог визнання KPI відповідно до різних підходів (табл. 5.22).

Встановлено, що в поглядах авторів відсутня єдність щодо вимог визнання KPI (табл. 5.22). Тільки одна характеристика KPI виділяється всіма авторами – зрозумілість. Вимога зрозумілості або легкості сприйняття прямо впливає на рівень ефективності використання KPI, тому не викликає жодних сумнівів щодо її необхідності.

Таблиця 5.22. Вимоги визнання KPI: аналіз підходів

Автори	Вимога												
	Орієнтація на стратегію	Нефінансовий характер	Підзвітність	Своєчасність	Адресність	Стандартизованість	Зрозумілість	Достовірність	Впливовість	Обмеженість у часі	Релевантність	Контекстний характер	Наявність еталону
У.У. Еккерсон	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+
Е.Т. Петерсон	-	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	+	+
Д. Парментер	+	+	+	-	-	-	+	-	+	+	-	-	-
Г. Керцнер	-	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-
Б. Марр	+	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+	+	+
Представники «PwC»	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	+	-
М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко	+	-	+	-	-	+	+	-	-	-	+	-	+

Більшість дослідників підкреслюють важливість таких вимог, що висуваються до KPI, як орієнтація на стратегію, обмеженість у часі, релевантність і контекстний характер. Орієнтація на стратегію – це важлива характеристика для KPI стратегічного рівня управління, але для розроблення KPI тактичного або оперативного рівня ця вимога не є обов'язковою. У межах використання BSC ця вимога є обов'язковою. Для того, щоб KPI ефективно працював він має бути

обмежений або визначений у часі, а частота оцінювання показника має бути доволі частою для можливості оперативного втручання в разі необхідності коригування ситуації. Наявність контекстного характеру KPI передбачає, що ці показники мають узагальнювати інформацію щодо цілої системи, надавати можливість оцінювання процесам її розвитку, тим самим слугуючи цінним джерелом інформації для стейкголдерів у процесі прийняття обґрунтованих рішень. Відповідність заданим цілям KPI може із часом зменшуватися, що призводить до необхідності їхньої заміни, тому передбачається дотримання вимоги релевантності для таких показників.

Більша частка підходів передбачає, що KPI мають володіти такими характеристиками як підзвітність та наявність еталону. Підзвітність передбачає, що кожен KPI має виконавця, який є також і відповідальною особою. Закріпленість відповідальності за показником сприяє ефективному відстеженню виконавців, що сприяє оперативній реакції з боку керівництва в разі зміни значень показників. Еталонні значення KPI мають визначати прийнятний рівень ефективності, тобто наявність еталону передбачає, що в обраного KPI має бути конкретне значення, якого він має набути за певний проміжок часу. Три підходи підтримують таку характеристику KPI як своєчасність. За словами У.У. Еккерсона, оскільки KPI спонукають до дій, вони потребують представлення даних користувачам у потрібний час. Тому вимога своєчасності або актуальності таких показників є обов'язковою для виконання.

Лише двоє авторів виділяють такі вимоги до KPI як адресність, стандартизованість, достовірність та впливовість. Адресність передбачає, що кожен KPI має адресата, який використовує його для прийняття рішень. За словами У.У. Еккерсона, KPI мають базуватися на стандартних визначеннях, правилах та обчисленнях, так щоби їх можна було інтегрувати в масштабах усього підприємства за межі панелей індикаторів. Тому дослідник пропонує використовувати для KPI вимогу стандартизованості. За словами Г. Керцнера, ні метрики, ні KPI не можуть реально передбачити, чи буде проєкт успішним, але KPI надають більш точну інформацію про те, що може відбутися в

майбутньому за умови збереження нинішніх тенденцій. Тому до KPI висувається вимога достовірності або точності значення, навіть якщо результати будуть варіюватися в певному діапазоні. Вимога впливовості або ефекту «спускового гачка» передбачає, що активація KPI створює пульсацію в усій системі, що зумовлює істотне підвищення ефективності взаємопов'язаних процесів.

Дискусійним питанням є вимога обов'язковості нефінансового характеру KPI, на якій наголошує Д. Парментер, адже це твердження не підтримується іншими дослідниками, які описують як фінансові, так і нефінансові KPI.

На основі аналізу поглядів наведемо перелік вимог визнання KPI в умовах використання BSC (рис. 5.27).

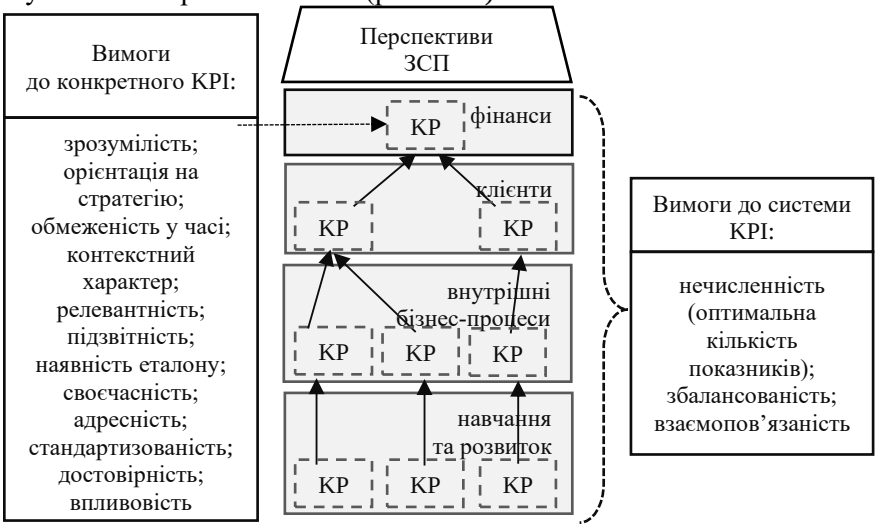


Рис. 5.27. Вимоги до KPI в межах використання ЗСП

Вищенаведений перелік вимог до визнання KPI – це сукупність характеристик, мусить мати цей показник. Вимоги до конкретного KPI висуваються перед кожним окремо взятим показником, не залежно від того до якої перспективи в рамках BSC він відноситься. Існує ряд вимог, що висуваються перед цілою системою KPI. Окремо треба вивчати функції KPI (наприклад, прогнозна, інформативна,

мотивуюча, стимулююча, корегуюча функція).

ЗСП стає моделлю групування KPI відповідно до постулатів концепції, а саме спрямування дії показників на реалізацію стратегії через побудову стратегічних карт, у яких демонструються причинно-наслідкові зв'язки основних напрямів діяльності (перспектив). Зі свого боку, система KPI є елементом BSC. Для забезпечення ефективного управління підприємством необхідним є розроблення динамічної системи KPI, що створюватиме можливість адаптивного реагування та зміни нинішніх показників із плином часу, оскільки вони можуть не відповідати висунутим до них вимогам та особливостям розвитку підприємства.

KPI – це показник, обраний керівництвом (управлінським апаратом) для оцінювання ефективності діяльності підприємства. Сукупність таких показників на рівні підприємства утворюють систему KPI. На відміну від звичайних показників, до KPI висувається сукупність вимог (зрозумілість, обмеженість у часі, підзвітність, своєчасність, контекстний характер, орієнтація на стратегію, достовірність, впливовість, релевантність, наявність еталону, адресність, стандартизованість), що спричиняє складність їхнього вибору. Низка вимог висувається перед цілою системою KPI (нечисленність, збалансованість, взаємопов'язаність). На сьогодні, немає універсального набору KPI, так як особливості функціонування підприємства зумовлюють і специфіку необхідних показників, що на відповідному життєвому етапі будуть максимально придатними в процесах оцінювання ефективності.

Організації з умотивованими та талановитими співробітниками, які пропонують якісні послуги споживачам, швидше за все випереджають своїх конкурентів, навіть якщо їхні товари та послуги схожі на ті, що пропонуються конкурентами. Тільки люди можуть налагодити відповідні механізми, тим самим закладаючи фундамент стійкої конкурентної переваги для бізнесу. Система управління результативністю є дієвим і ефективним інструментом менеджерів, який може бути використаний для перетворення таланту та мотивації людей у конкурентну перевагу. А практика застосування ЗСП та KPI буде сприяти підвищенню ефективності управління результативністю

з огляду на відповідність стратегічних цілей і стратегії організації.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке збалансована система показників? Для чого її використовують?

2. Що таке стратегічна карта? Для чого її використовують?

3. Які основні перспективи використовуються в стратегічних картах?

4. Що таке ключові показники результативності? У чому їхня відмінність від показників, які традиційно використовують для оцінювання стану підприємства?

Список літературних джерел

1. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about it. Englewood Cliffs., N.J.: Prentice Hall, 1989. 384 p.

2. Allan C. Filley, Robert J. House, Stephen Kerr, Managerial Process and Organizational Behaviour, 2nd ed. Glenview, III.: Scott, Foresman, 1976. 211 p.

3. Anthony R., Govindarajan V. Management Control Systems. Chicago, Mc–Graw–Hill : IRWIN, 2007. 320 p.

4. Bonus systems common in Finnish companies. URL: https://yle.fi/uutiset/osasto/news/bonus_systems_common_in_finnish_companies/5457957

5. Clayton P. Alfred and Ken K. Smith. Studying Intergroup Relations Embedded in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 27 (March 1982). Pp. 35–65.

6. Curt Lewin, Lippet R., White R.K. Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*. Vol. 10 (1939), Pp. 271–301.

7. Daft R. L., Lane P. Management. Cengage Learning, 2010. 667p.

8. David L., Ford Jr. Facets of Work Support and Employee Work Outcomes: An Exploratory Analysis. Journal of Management. Vol. 11(Fall–Winter 1985). Pp. 5–20.

9. Encyclopedia of business and finance. Vol. 1. Ed.-in-Chief B. S. Kaliski. Macmillan Reference USA, 2001. 928 p.

10. Encyclopedia of management. Edited by M. M. Helmes. 5th ed. Farlington Hills: Thomson Gale, 2006. 1028 p.

11. Finland: Wage flexibility and collective bargaining. URL: https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative–information/national–contributions/finland/finland–wage–flexibility–and–collective–bargaining

12. Gupta S., Starr M. Production and Operations Management Systems. Taylor & Francis Group, 2014. 473 p.

13. Harrington J. Business Process Improvement. New York :

McGraw Hill, 1991. 274 p.

14. Heizer J., Render B. Operations Management. Flexible version. 10th ed. Prentice Hall, 2012. 629 p.

15. Hill C. W. L., Jones J. R. Essentials of strategic management. 2nd ed. Cengage Learning, 2008. 385 p.

16. Hlavatska Olga. Особливості професійного вигорання соціальних працівників, Social Work and Education. 2017. Vol. 4. No. 2. Pp. 46–62. URL: http://journals.uran.ua/swe/article/view/118973

17. Hoskisson R.E. Multidivisional Structure and performance: The contingency of Diversification Strategy. *Academy of Management Journal.* 1987. Vol. 30. № 12. Pp. 625–644.

18. Kenneth D. Benne and Paul Sheats. Functional Roles of Group Members. Journal of Social Issues. 1948. Vol. 4. Pp. 41–49.

19. Lankford W. M., Parsa F. Outsorcing: a primer. *Management Decision.* 1999. № 37/4. Pp. 310-316.

20. Maciariello J.A. Management Control Systems. USA, 1984. 337 p.

21. Managerial Communication. Manonmaniam Sundaranar University. 2016. 98 p. URL: https://www.msuniv.ac.in/Download/Pdf/7641912c7573470.

22. Marvin E. Shaw Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior. New York: McGraw–Hill, 1997. 107 p.

23. Mayo E. Irrationality and Revery. *Journal of Personnel Research*. 1923. March. Pp. 477-483.

24. McGregor D. The Human Side od Enterprice / D. McGregor. – New York: McGraw–Hill, 1960. Pp. 22.

25. Mintzberg H. Managing. San Fransisco : Berrett–Koehler Publishers, Inc., 2009. 320 p.

26. Munter M. Guide to managerial communications. Effective business writing and speaking. Prentice Hall, 2014. 190 p.

27. Ouchi William G. Theory Z. Reading. Mass.: Addison–Wesley, 1981. 234 p.

28. Pothigaimalai Ms. V. Managerial communications. Sengamala Thayaar Educational Trust Women's College. URL:

http://www.stet.edu.in/SSR_Report/Study%20Material/PDF/BBA/UG/II%20YEAR/1.pdf

29. Reward and compensation in Swedish companies. What linkages are there to other management control systems? URL: http://lup.lub.lu.se/student–papers/record/2544426/ file/2798494.PDF

30. Goldstone B. The general practitioner and the general adaptation syndrome. South African Medical Journal. 1952.

31. Thompson A., Strickland A. J. III. Strategic Management : Concepts and Cases. 12th edition. Boston, Mass. : McGrawHill/Irwin, 2011. 924 p.

32. Wheelen T., Hunger J. D. Strategic management and business policy: toward global sustainability. 13th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012. 913 p.

33. Wolniak R. Main functions of operations management. *Production Engineering Archives.* 2020. № 26(1). Pp. 11-14.

34. Аакер Д. Стратегическое рыночное управлени: учебник. Санкт–Петербург: Питер, 2002. 544 с.

35. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: учебник. СПб.: Питер, 2007. 512 с.

36. Адрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі Японської моделі. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика.* 2016. С. 13.

37. Александрова І.О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса: Астропринт, 2015. 388 с.

38. Андреева Г. М. Социальная психология: учеб. для вузов. М. 2001. 290 с.

39. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с

40. Ансоф Х., Бранденбург Г. Методика проєктирования организационных структур. Внутрифирменное планирование в США. М. 1972. С. 452.

41. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000. 551 с.

42. Ареф`єва О.В., Кондратюк О.І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*.

2008. № 3. С. 43–49.

43. Асаулов А.Н., Грахов В.П., Коваль О.С., Рыбнов Е.И. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпренимательстве / под ред. проф. А.Н. Асаула. СПб.: АНО «ИПЕВ». 2014. 304 с.

44. Ачкасов А.Є. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник. Х.: ХНУМГ, 2014. 277 с.

45. Бабич Т.Н. Планування на підприємстві: підручник. Москва: КНОРУС, 2018. 344 с.

46. Баєвої О.В., Новальської Н.І. Менеджмент і адміністрування: навч. посібник. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.

47. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Інноваційна економіка. Науково–виробничий журнал.* С. 140–147. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_ 2015_1_26

48. Базилевич Л.А. Оптимизация производственной структуры предприятия на композиционной экономико–математической модели. Л. 1970. С. 199.

49. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.

50. Балакірєва К.О. Профілактика та подолання професійного та емоційного вигорання: методичні рекомендації для спеціалістів соціальних служб. К.: Проєкт Програми розвитку ООН «Підтримка реформи соціального сектору в Україні». 2018. 45 с.

51. Балджи М.Д., Карпов О.О., Ковальов А.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.

52. Барановська Л.В. Психологія ділового спілкування: навч. посібник. К.: НАУ, 2016. 248 с.

53. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навч. посіб. Д.: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.

54. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування.

Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо–поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.

55. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.

56. Бильданова В.Р., Бисерова Г.К., Шагивалеева Г.Р. Психология стресса и методы его профилактики: учебно–методическое пособие. Елабуга: Издательство ЕИ КФУ, 2015. 142 с.

57. Бікулов Д.Т. Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти бакалавра спец. «Менеджмент». Запоріжжя: Запоріз. нац. ун–т, 2017. 359 с

58. Богданов А.А. Тектология (Всеобщая организационная наука): учебник. М.: Изд–во «Экономика», 1989. 590 с.

59. Богомолова В. А. Бізнес–планування: навч. посібник М.: МДУП ім. Івана Федорова, 2014. 250 с.

60. Боднарчук І.Б., Савка Т.М. Способи мотивації працівників на підприємстві. URL: http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=42163.

61. Болдырев ЕС. Разработка процедуры построения организационных структур. *Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело».* 2012. № 6. С. 598.

62. Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Видавництво А.С.К., 2004. 400 с.

63. Бородін А. І. Природа і сутність внутрішньофірмового планування підприємства в сучасних умовах. *Основи економіки, управління і права.* 2013. С. 95–104.

64. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами.* 2018. Вип. 24. С. 117–122.

65. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

66. Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. Теорія прийняття рішень: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с

67. Варій М.Й. Психологія: навчальний посібник для студ.

вищ. навч. закладів. Львів: Край, 2006. 251 с.

68. Ващенко І.В. Конфлікт. Посттравматичний стрес: шляхи їх подолання: навч. посібник. Київ: Знання, 1998. 289 с.

69. Верба В.А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. Київ: Книжкове вид–во НАУ, 2009. 520 с.

70. Верхоглазенко В.Н. Командообразование: основы управления и роли в команде. URL: http://www.acmegroup.ru/node.

71. Вечеров В.Т., Міщенко А.П., Котуранова Т.В. Основи менеджменту: підручник. Д.: Свидлер А.Л., 2012. 351 с.

72. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник. 5-е изд. стереотипн. М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. 576 с.

73. Вінникова І.І., Марчук С.В. Основи теорії мотивації. Київ: КНЕУ. URL: http://kneu.edu.ua

74. Віноградська О. М. Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 «Економіка і підприємництво». Харків: ХНАМГ, 2008. 160 с.

75. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика: учебник. СПб.: Питер, 2009. 336 с.

76. Водопьянова Н.Е. Стресс–менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: изд–во «Юрайт», 2018. 283 с.

77. Волошин Р.В. Основи менеджменту : опорн. консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 116 с.

78. Галайда Т.О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісних Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2016. Вип. 16. С. 66.

79. Герасименко Ю.В., Підвальна О.Г. Менеджмент: навч. посібник. Вінниця: Консоль, 2017. 255 с.

80. Герет Т. М. Етика бізнесу: учебник. К.: Основи, 1999. 214 с.

81. Глушко С.В. Управлінські інформаційні системи: навч. посібник. Львів: «Магнолія Плюс», 2006. 320 с.

82. Голіздра Я. Д. Концепція влади й відповідальності

керівника організації у прийнятті управлінських рішень. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. 425 с.

83. Гришина Н.В. Психология конфликта: учебник. СПб.: Питер, 2008. 544 с.

84. Громова Т. Синдром вигорання. Клінічні випробування в Україні. URL: https://crupp.org/uk/sindrom–vigorannya/

85. Гросул В.А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2012. Вип. 1(1). С. 201–205.

86. Грудзинская Е.Ю. Эффективное лидерство в управлении человеческими ресурсами с использованием информационных технологий. Учебно–методический материал по программе повышения квалификации «Информационные технологии в управлении учебным и научным процессом». Нижний Новгород, 2006. 78 с.

87. Групповая динамика в оргнизации. URL. http://www.management.com.ua/hrm/hrm272.html

88. Губский Е.Ф. Философский энциклопедический словарь. М.: ИНФРА–М, 1998. 569 с.

89. Гуткевич С.О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків: Діса плюс, 2016. 940 с.

90. Гуторова О.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2009. С. 128–129.

91. Гуцайлюк З.В. Економічний контроль і контрольна функція бухгалтерського обліку. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту.* Львів: Вид–во Лівівської політехніки, 2011. С. 465–466.

92. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2006. 864с.

93. Дафт Р.Л., Лейн П. Уроки лидерства. М. 2007. 480 с.

94. Демин Г.А. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие. Пермь, 2019. 88 с.

95. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. С. 99.

96. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. К: Знання, 2008. 389 с.

97. Динамічні характеристики малої групи. URL. http://studentam.net.ua/content/view/3189/97/

98. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посібник. К.: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.

99. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие. Киев, 2015. 248 с.

100. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів–магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес–адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

101. Дорошенко Г.О. Менеджмент : навч. посібник. Харків: ВСВ–Принт, 2015. 299 с.

102. Друкер Питер Ф., Макьярелло Джозеф А. Менеджмент.: Пер с анг. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. 704 с.

103. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. № 3. 2012. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031

104. Дунська А.Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: http://www.confcontact. com/20101008/5_dunska.htm.

105. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

106. Дэвид Дж. Майерс Социальная психология Перев. с англ. СПб.: Питер, 1997. 688 с.

107. Дяків О.П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч.–метод. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

108. Дьоміна В.М. Оптимізаційні методи та моделі. Моделювання систем масового обслуговування: конспект лекцій. Х.: ХНАУ, 2015. 42 с.

109. Економіка та організація виробництва. Самостійна та

індивідуальна робота студентів: навч. посібник. Уклад. І. В. Причепа, Л.П. Руда. Вінниця: ВНТУ, 2017. 186 с. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/35prychepa_ekonomika_ta_organizaciya_vyrobnictva.

110. Елиферов В.Г., Репин В.В.. Бизнес–процессы: регламентація и управление. М.: ИНФРА–М, 2005. 219 с.

111. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2001. 400 с.

112. Етика ділових відносин : навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.

113. Єфременко Т.М. Реінжиніринг бізнес–процесів : конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно–ресторанна справа». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 100 с.

114. Жежуха В.Й. Сутність виробничого процесу в контексті встановлення рівня інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2009. Вип. 19.5. С. 88–92.

115. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник для студ. екон. спец. Харків: «Консул», 2004. 208 с.

116. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник для вузів. К.: УФІМБ, 2015. 544 с.

117. Завадський Й.С., Осовська Г.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. К.: Кондор, 2009. 360 с.

118. Зайчикова Т.В. Профілактика та подолання стресів як умова підтримки психологічного здоров'я працівників організацій. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія.* 2008. № 3 (24). С. 135–137.

119. Заїка С.О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНТУСГ*. 2015. № 191. С. 229.

120. Занфірова Т.А. Теорія трудових відносин і мотивації праці. *Економіка та держава*. 2007. Вип. 11. С. 87.

121. Захаров В.А. Операційна система промислового

підприємства. *БізнесІнформ.* 2015. № 11. С. 400 – 405.

122. Заярна Н.М., Пасенченко Ю.С., Тис Р.І. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений.* 2017. № 12 (52). С. 623.

123. Зламанюк Т.В. Аналіз системи управління промисловими підприємствами. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка».* №1. 2012. С. 151.

124. Злобина Н.В. Управленческие решения : учебное пособие. Тамбов: Изд–во Тамб. гос. техн. ун–та, 2007. 80 с.

125. Ирвин Д. Финансовый контроль / пер. с англ. Москва: Финансы и статистика, 1998. 256 с.

126. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

127. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ.* 2010. № 5. С. 35.

128. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.

129. Іванченко В.В. Основні методи стимулювання праці на прикладі МПП «Ерідон». *Сучасні проблеми економіки і підприємництво.* 2016. № 18. С. 199–204.

130. Ілляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці. *Економіка та держава.* 2007. Вип. 11. С. 84.

131. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Інструкція Міністерства Фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text

132. Ісламова Н. В. Менеджмент: Навчально–методичний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Нижньовартовськ: Изд–во Ніжневарт. гуманні. ун–ту, 2008. 167 с.

133. Іцхак Адізес. Управління життєвим циклом компанії. URL: http://innovations.com.ua/uk/articles/4/22/523

134. Казакевич І.О. Сучасні імовірнісні підходи до лідерства та

їх впровадження у закладах вищої освіти. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2020. № 1 (19). URL. https://dspace.dsau.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3097/1/6.pdf

135. Кайдалова Л.Г. Психологія спілкування: навчальний посібник. Х.: НФаУ, 2018. 140 с.

136. Календжян С.О., Бёме Г. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления. СПб.: Дело, 2007. 287 с.

137. Калинеченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 417–420.

138. Калмыкова О.Ю. Взаимосвязь конфликтных ситуаций в организации и стрессовых состояний работников: учеб. пособие. Самара: Изд–во «Самарский университет», 2015. 86 с.

139. Карлова О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2008. 314 с.

140. Карпенко Л.А. Краткий психологический словарь. М.: Политиздат, 1985. 735 с.

141. Кафтан В.В., Чернышова Н.И. Деловая этика: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2017. 301 с.

142. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. М.: ИНФРА–М, 1997. 365 с.

143. Кибанов А. Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А, Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. М.: ИНФРА–М, 2010. 524 с.

144. Кобилюх О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2012. № 749. С. 43–49.

145. Коваленко О.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_048.pdf

146. Коваль Н.І. Сутність виробничих запасів як економічної

категорії: обліковий та управлінські аспекти. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2017. № 7. С. 93–105.

147. Коваль О.В. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. URL: http://rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/10_99163.doc.htm

148. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості.* 2011. № 1 (7). С. 69–74.

149. Колєснік Т.Є. Актуальні питання застосування заохочення до працівників у сучасних умовах. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Право.* 2018. Випуск 51. Том 1. С. 137–141.

150. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент : підручник. К.: КНЕУ, 2014. С. 64.

151. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 340 с.

152. Командна робота її переваги і недоліки. Мінуси роботи в команді. Переваги роботи в командах. URL: https://klubfedotova.ru/uk /uprazhneniya/komandnaya–rabota–ee–preimushchestva–i–nedostatki–minusy.

153. Кондратьєва Т.В. Сучасна концепція розвитку фірми. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 58 (964). С. 83–87.

154. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання. К.: ДЕТУТ, 2008. 293 с.

155. Корицкий Э.Б. Советская управленческая мысль 20–х годов: Краткий именной справочник. М.: Экономика, 1990. С. 100.

156. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: автореф. дис. д–ра економ. наук: спец. 08.06.04. Київ, 2008. 38 с.

157. Кравченко В.О. Менеджмент: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.

158. Краля В.Г. Розвиток підходів до проєктування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань. *Вісник Харківського національного технічного університету*

сільського господарства ім. П. Василенка. 2016. Вип. 171. С. 121–130.

159. Краснокутська Н.С. Менеджмент: навч. посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

160. Кредісов А.І., Панченко С.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників: навч. посібник. К.: Т–во «Знання», 1999. С. 308.

161. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2013. № 2. С. 152.

162. Криворучко О.М. Мотивація трудової діяльності персоналу в умовах економічної кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4 (94). С. 99.

163. Ксенофонтова М. М. Управлінська культура: сутність та особливості формування. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2012. Вип. 8. С. 81–86.

164. Кузнецов А.А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка.* 2012. № 1 (59). С. 137.

165. Кузнецов А.А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2015. № 2 (19). С. 97–106.

166. Кузнецов Ю.В. Проєктирование структуры управления предпринимательской организации: учебник. СПб: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2011. 458 с.

167. Кузьмін О. Є. Керівництво організацією: навч. посібник. Львів: Вид–во Нац. ун–ту «Львівська політехніка», 2008. 350 с

168. Кузьмін О.Е. Основи менеджменту : підручник. Київ: «Академвидав», 2003. 416 с.

169. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету.* 2015. URL: file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396–835–1–SM.pdf

170. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та

наукових досліджень: курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.

171. Куцик В.І., Мойсеєнко І.В. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. Сталий розвиток економіки: *Міжнародний науково–виробничий журнал.* 2018. № 3 (40). URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/594532.pdf.

172. Ларіонова А.В. Соціальна психологія. Концепції і моделі розвитку. URL: https://lib.univd.edu.ua.

173. Лаура А.Л. Проєктирование структур производственных организаций. Современное управление. Энциклопедический справочник. М.: Издатцентр, 1997. Т. 2. 576 с.

174. Лебедев А.Т. Основы менеджмента: учебник. Санкт–Петербург Издательский дом «Мим», 1997. 562 с.

175. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1975. 304 с.

176. Лехина И.В., Петрова Ф.Н. Краткий словарь иностранных слов. М.: Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1950. 438 с.

177. Лисак В.Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика. *Наукове фахове видання «Агросвіт».* 2013. № 9. С. 56.

178. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI *«Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» Всеукраїнська студентська науково–технічна конференція.* URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T–Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia _62.pdf

179. Ложкин Г.В. Практическая психология конфликта: учеб.пособие. К.: МАУП, 2020. 256 с.

180. Лозовський О.М., Чабан Ю.С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 6. С. 16–19.

181. Лущикова А. П. Планування на підприємстві. навч.

посібник. Прокопьевск: Филиал ГУ КузГТ, 2008. 102 с.

182. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

183. Мазур В.С. Навчально–методичний комплекс «Менеджмент: теорія і практика» до вивчення курсу та проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент» для студентів економічних спеціальностей усіх напрямів підготовки та спеціальностей. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 200 с.

184. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. 422 с.

185. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2007. № 605. С. 20–24.

186. Мальська М.П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

187. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 424 с.

188. Манухина С.Ю. Профессиональный стресс в организационной среде. *Ученные записки Орловского государственного университета.* 2014. № 4 (60). С. 350–354.

189. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту: навч посібник. Х.: ТОВ «Планета–принт», 2015. 139 с.

190. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник. К.: Каравела, 2015. 496 с.

191. Маслоу А. Мотивация и личность. П.: Издательство «Питер», 1998.

192. Матросова Л.М., Носкова С.А. Теоретичні засади поняття «виробничі ресурси підприємства». *Економічний вісник Донбасу.* 2011. № 2 (24). С. 207–211.

193. Мексон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: учебник. М.: «Дело», 1992. 436 с.

194. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: підручник. М.: Дело, 2000. 704 с.

195. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000) від 01.10.2007. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697–07#Text.

196. Молчанюк О.В., Бабакіна О.О. Навчально пізнавальна мотивація особистості: психолого–дидактичний аспект. *Наукові записки кафедри педагогіки.* 2013. Вип. 32. С. 131–139.

197. Моргунов Е.Б. Конфликт: предотвращение и управление: учеб. пособие. М.: «Инфра–М», 2007. 187 с.

198. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. URL: file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy–dosvid–upravlinnya–personalom%20(3).pdf.

199. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2013. 756 с.

200. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник. К.: Видавництво Ліра–К, 2017. 528 с.

201. Муромець Н.Є., Мирошниченко Ю.В., Корсаков Д.О. Менеджмент: навч. посібник. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.

202. Навольська Н.В. Теоретичні аспекти управління економічною ефективністю діяльності підприємств та вибору показників її оцінки. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/66.pdf.

203. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

204. Наугольник Л.Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.

205. Недбалюк О.О. Концепція «just in time» як один із основних інструментів управління виробництвом. *Матеріали ІІ міжнар. наук.–практ. конф. «Розвиток соціально–економічних систем в сучасних умовах».* Одеса, 2018. С. 27–30. URL: http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/16720.pdf.

206. Новаківський І. І. Логістичні засади перетворення

організаційних структур управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 524–526.

207. Новікова К. В. Мережа як метафора сучасного соціального і економічного простору. URL: http://www.geocities.com/k_noviko/ paper_merezha.

208. Ногалес К. Теорія мотивації Альдерфера. URL: https://4brain.ru

209. Норберт Т. Управление изменениями. *Проблемы теории и практики управления*. 1998. № 1. С. 68–74.

210. Овдіюк О.М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. С. 72–75.

211. Омельяненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. 197 с

212. Орбан–Лембрик Л.Б. Соціальна психологія. Концепції і моделі розвитку малої групи. URL. https://ukrtextbook.com/socialna–psixologiya–orban–lembrik–l–b/socialna–psixologiya–orban–lembrik–l–b–koncepci%D1%97–i–modeli–rozvitku–malo%D1%97–grupi.html.

213. Орлов О. В. Планування діяльності промислового підприємства : підручник. Київ: Скарби, 2002. 336 с.

214. Орлова К. Є. Діагностика виробничого потенціалу підприємства у системі прийняття управлінських рішень. Тези Всеукр. наук.–практ. on–line конф. аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир : ЖДТУ, 2018. С. 396−397.

215. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Житомирська політехніка, 2019. 319 с.

216. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 563 с.

217. Паринов С. И. Теории сетевой экономики: учебник. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2002. 168 с.

218. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного*

Нобелівського економічного форуму. 2010. № 1 (3). Том 2. С. 247.

219. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

220. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. URL: http://psae–jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf

221. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. К.: МАУП, 2007. 360 с.

222. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.

223. Поважний С.Ф. Менеджмент: навчальний посібник. Донецьк: ДонДУУ, 2012. 331 с.

224. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія. Харків: АдвА. 2010. 436 с.

225. Податковий Кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text.

226. Поддєрьогін А.М., Бабяк Н.Д., Білик М.Д. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 534 с.

227. Подольчак Н.Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. URL: http://ena.lp.edu.ua/ bitstream/ntb/8904/1/24.pdf.

228. Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика: уавчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 370 с.

229. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288–00.

230. Поняття «групова динаміка». Загальна характеристика динамічних процесів в малій групі. URL. https://lektsii.com/1–35628.html.

231. Примеры мотивации персонала – успешные кейсы в России и мире. URL: http://consult–dnd.com.ua/stati1/article_post/primery–motivacii–personala–uspeshnye–keysy–vrossii–i–mire

232. Прищак М.Д. Етика та психологія ділових відносин: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 151 с.

233. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892–99.

234. Профілактика та подолання емоційного вигорання: Державна служба зайнятості. URL: https://skills.dcz.gov.ua/unit/profilaktyka–ta–podolannya–emoczijnogo–vygorannya.

235. Пугачов В. П. Керівництво персоналом організації: підручник. М.: Аспект–Пресс, 1999. 256 с.

236. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник. Тернопіль: Карт–бланш, 2003. 490 с.

237. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2006. 496 с.

238. Ройтман А.Б., Толок В.А. Наука управління. Спеціальні глави сучасного менеджменту: підручник. Запоріжжя: ЗДУ, 2001. 683 с.

239. Роль і місце бухгалтерського обліку, контролю і аналізу в розвитку економічної науки і практики: збірник матеріалів НПК. 14 травня 2010 р. К.: КНЕУ, 2010. 568 с.

240. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf

241. Рора У., Долгова С. Менеджмент и рынок: германская модель: учебное пособие. Москва: БЕК, 1995. 480 с.

242. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч.посіб. К: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

243. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: учебное пособие. М., 1996. 432 с.

244. Рюэгг–Штюрм Й. Сетевые организационно–управленческие формы – мода или необходимость? *Проблемы теории и практики управления.* 2000. № 6. С. 68–72.

245. Саати Т. Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем: підручник. Москва: Радио и связь, 1991. 226 с.

246. Саврук О.Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2009. № 640. С. 387–393.

247. Самолюк Н.М. Професійні стреси: причини та методи запобігання. *Соціально–трудові відносини: теорія та практика.* 2016. № 1. С. 165–175.

248. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: учебник. М. : Вершина, 2006. 224 с.

249. Саюн О.В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Черкаси, 2014. 216 с.

250. Свидрук І.І. Роль та значення законів теорії організації у виробничих системах. *Науковий вісник НЛТУ*. 2012. Вип. 7. С. 255–256.

251. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: підручник. 2013. Львів: Новий Світ 2000, 2013. 175 с.

252. Селье Г. Стресс без дистресса. URL: http://www.rulit.net/books/stress–bez–distressa–read–15443–1.html

253. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2013. 194 с.

254. Семернікова І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ–плюс, 2003. 292 с.

255. Семь нот менеджмента. 5–е изд., доп. М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2002. 965 с.

256. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. URL. https://pidru4niki.com/15281113/menedzhment/organizatsiya_pratsi_menedzhera.

257. Соболь С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. 226 с.

258. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнер–ства. Кластеры: Укр. контекст. К.: Логос, 2002. 648 с.

259. Список Конвенцій МОП, ратифікованих Україною станом на 1 листопада 2015 р. та інших міжнародних актів. URL: http://www.fpsu.org.ua/napryamki–diyalnosti/mizhnarodna–robota.

260. Стандарт ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності. URL: https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/ specialist/opg/lzi/zakon/.pdf.

261. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Івано Франківськ: «Лілея НВ», 2015. 336 с.

262. Стилі і типологія лідерства. URL. https://thelib.info/psihologiya/3043660–stili–i–tipologiya–liderstva.

263. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

264. Сулятицький І. В., Черник П. П. Урахування соціально–психологічних особливостей малих груп в інтересах інформаційно–психологічного впливу. *Вісник Національного університету оборони України*. 2011. №3 (22). С. 183.

265. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посібн. К.: Каравела, 2012. 368 с.

266. Тарасюк Г.М. Планування комерційної діяльності: навч. посібник. Київ: Каравела, 2008. 400 с.

267. Тарасюк, Г. М. Управління змінами в системі управління підприємстовм. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, № 2(52), 287–291.

268. Теорії мотивації В. Врума. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org.

269. Теорія мотивації Дугласа Мак–Грегора. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org.

270. Тихомирова Є.Б. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Рівне: Перспектива, 2007. 389 с.

271. Туленков М.В. Ренсіс Лайкерт і концепція ефективності стилів управління. *Ринок праці та зайнятість населення.* 2009. №3. С. 53–55

272. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу

підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2015. Вип. 2 (12). С. 107–112.

273. Уитли М.Дж. Лідерство та нова наука. М.: BestBusinessBooks, 2011. 224 с.

274. Управління та економіка. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: http://milkua.info/uk/post/zarubiznij–dosvid–motivacii–pracі

275. Урбанович О.О. Психология управления: учебное пособие. Мн.: Харвест, 2003. 640 с.

276. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3–тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

277. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: підручник. К.: Фенікс, 2005. 240 с.

278. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. К: Либідь, 2003. 433 с.

279. Филипенко О.М., Гросул В.А. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2011. 326 с.

280. Фридман Л.И., Кулагина И.Ю. Психологический справочник учителя. М.: Просвещение, 1991. 288 с.

281. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес–процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: АЗБУКА БМикро. 2002. 314 с.

282. Хасан Б.И. Психология конфликта и переговоры: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Издательский Центр «Академия», 2004. 192 с.

283. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства: навч. посібн. 2–ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.

284. Чечукова Я.Н. Теоретичні основи планування. *Вісник Омського університету. Серія «Економіка».* 2010. № 1. С. 121–124.

285. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала: учебник. М.:ГроссМедиа, 2005. 224 с.

286. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: Вид–во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 386 с.

287. Шведа Н.М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. URL:

http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/
lib/32390/2/monograph_PU_2020_TNTU_Shveda_N_M–Practical_
aspects_of_teamwork_236–254.pdf.

288. Шевченко В.С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент та слухачів другої вищої освіти» за спеціальністю 7.03060101 «Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)»). Харків: ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2016. 104 с.

289. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.

290. Шевченко Л.С. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: Право, 2013. 216 с.

291. Шейнов В.П. Управление конфликтами: учебник. СПб.: «Питер», 2014. 647 с.

292. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

293. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник. 2–е изд. СПб.: Изд–во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.–Петерб. гос. ун–та, 2008. 480 с.

294. Шкільняк М.М., Овсянюк–Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

295. Шорохов В.В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління.* 2015. Вип. 44(2). С. 51.

296. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. 2018. Вип. 3 (08). С. 97.

297. Шпанковська Н.Г., Білова О.С., Канська О.І. Внутрішньогосподарський контроль: навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2012. 154 с.

298. Шредер Г.А. Руководить сообразно ситуации: учебник. М.: АО «Интерэксперт», 1994. 160 с.

299. Щебликіна І.О. Основи менеджменту: навч, посібн. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.

300. Щербина О.В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2009. Вип. 10. С. 32.

301. Щетініна Л.В. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. *Бізнес Інформ*. №3. 2018. № 3. С. 412–417.

302. Щокін Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В., Сладкевич В. П. Менеджмент: понятійно–термінологічний словник. К.: МАУП, 2007. 744 с.

303. Эффективность менеджмента. URL: http://bgumanagement2009.narod.ru/theory/ theory_06.html.

304. Юринець В.Є. Методологія наукових досліджень: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 178 с

305. Юхновська Ю.О. Удосконалення організаційної структури управління ЗАТ «ЗАЗ». *Ефективна економіка. Серія: Економічні науки.* 2011. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=531.

306. Яковлев О.В. Управління виробництвом: планування і диспетчеризація: навч. посібник. М.: ТОВ «1С–Паблішинг», 2018. 219 с.

ДОДАТКИ

Додаток 1

МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ СТРАТЕГІЙ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ Д. ДЖОНСОНА І Ф. ДЖОНСОНА

Перебуваючи в конфліктній ситуації, люди діють по-різному і виявляють притаманний їм стиль поведінки

Тести, які наводяться нижче дають змогу оцінити індивідуальні дії особистості під час конфлікту і стиль поведінки з урахуванням двох умов: важливості досягнення мети та підтримання хороших стосунків з опонентами.

У конфліктній ситуації особиста мета одного опонента не збігається з прагненням другого, цілі сторін вступають у протиріччя. Важливість досягнення мети для кожної конфліктуючої сторони може мати неабияке значення або ж не мати ніякого. Тому вирішення конфлікту частково залежить від наполегливості, з якою опоненти прагнуть задовольнити особисті інтереси.

Підтримання гарних стосунків на даний момент і в майбутньому для конфліктуючих сторін може бути важливим або ж не мати жодного значення. Важливість хороших стосунків з іншими людьми, готовність врахувати їх інтереси також впливають на дії під час конфлікту.

ІНСТРУКЦІЯ

Уважно прочитайте вислови-прислів’я. Користуючись наведеною нижче шкалою, визначте, наскільки кожне прислів’я відповідає вашим діям під час конфліктів:

5 — відповідає в усіх випадках;
4 — відповідає у більшості випадків;
3 — деколи відповідає;
2 — відповідає, але дуже рідко;
1 — ніколи не відповідає.

ЗАПИТАННЯ

1. Від суперечки легше утриматися, аніж потім здихатися.

2. Якщо ви не можете примусити людину думати так, як ви робите, то примусьте її робити так, як ви думаєте.

3. Теплі слова розтоплюють холодні серця.

4. Послуга за послугу.

5. Давай приходь і подумаємо разом.

6. Під час суперечки заслуговує похвали той, хто перший замовкне.

7. Чия сила, того й правда. (Чия правда, того й сила.)

8. Солодкі слова роблять солодким рух уперед.

9. Краще синиця у жмені, аніж журавель у небі. (Краще гніздо лелек на даху власного будинку.)

10. Істина знаходиться в знаннях.

11. Той, хто б'ється і тікає, доживає до нової битви.

12. Той перемагає блискуче, хто примушує своїх ворогів тікати врозтіч.

13. Убий ворога своєю надмірною добротою.

14. Чесний обмін думками не приведе до суперечки.

15. Ніхто не може претендувати на істину в останній інстанції, але кожен може зробити свій внесок у неї.

16. Тримайся подалі від тих, хто незгідний з тобою.

17. Тільки той, хто вірить у перемогу, перемагає на полі битви.

18. Добре слово мало коштує та дорого цінується.

19. Зуб за зуб – це чесна гра.

20. Тільки той, хто готовий відмовитися від власного права на істину (від права на власну істину) в останній інстанції, збагатиться від істин, які знають інші.

21. Уникайте сварливих людей – вони зроблять ваше життя нещасним.

22. Людина, яка не тікає сама, змушує тікати інших (змушує залишитись інших).

23. М'які слова забезпечують гармонію.

24. Хочеш мати хорошого друга (знайомого) – зроби йому щось приємне.

25. Відкрито говори про свої конфлікти і йди їм назустріч – тільки це приведе до їх найкращого вирішення.

26. Найкращий спосіб улагодження конфліктів – уникати їх зовсім.

27. Займаю тверду, рішучу позицію (на тім стою і не можу інакше).

28. Лагідність перемагає гнів.

29. Краще щось, аніж нічого з того, що ти хочеш.

30. Щирість, чесність і довір'я гори звернуть.

31. Немає нічого важливішого, ніж те, за що тобі треба боротися.

32. У світі завжди були й будуть переможці та переможені.

33. Вони на тебе з каменем, а ти до них з прихильністю.

34. Якщо двоє йдуть на компроміс, то справедливе рішення гарантоване. (Справедливість гарантована природою цього Світу, незалежно від компромісу.)

35. Правди можна досягти, воюючи та воюючи.

КЛЮЧ

Уникання 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31

Примус 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32

Поступливість 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33

Компроміс 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34

Співробітництво 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35

Чим більшою є загальна сума балів за певною стратегією розв'язання конфліктів, тим частіше ви схильні застосовувати цю стратегію. Чим менша загальна сума, тим рідше ви користуєтесь нею.

Стратегії розв'язання конфліктів, які визначаються за допомогою методики:

1. Черепаха (уникання).

Черепахи втікають і ховаються у свій панцир, щоб обминати конфлікти. Вони відмовляються від власних цілей та стосунків. Вони тримаються далі як від спірних питань, через які виникає

конфлікті, так і від людей, до яких він причетний. Вони почувають себе безпомічними. Вони вважають, що намагатися вирішувати конфлікт – справа повністю безнадійна. Вони переконані, що легше втекти (фізично та психологічно) від конфлікту, аніж зіткнутися з ним.

2. Акула (примус).

Акули намагаються перемагати опонентів тим, що силоміць примушують їх приймати потрібне їм рішення конфлікту. Для них найважливішими є власні цілі, а стосунки з людиною мають дуже мале значення. Вони будь-якою ціною готові добиватися своїх цілей. Потреби інших людей їх не турбують. Їх мало хвилює те, чи вони комусь подобаються, чи проявляє хтось до них прихильність. Акули переконані, що конфлікти вирішуються тоді, коли один перемагає другого, який програє.

Вони хочуть бути переможцями. Перемога, на їх думку, дає людям почуття гордості та успіху. Поразка викликає почуття безсилля, неадекватності і невдачі. Вони намагаються здобути перемогу, приголомшуючи суперників, нападаючи раптово, а також залякуючи або загрожуючи їм з позиції сили.

3. Плюшевий ведмедик (поступливість).

Для ведмедиків – стосунки найважливіші, а власні цілі не мають великого значення. Ведмедики хочуть подобатися, хочуть, щоб усі їх любили і цінували. Вони вважають, що краще уникнути конфлікту заради гармонії, і впевнені, що конфлікти не можна обговорювати без шкоди для стосунків.

Вони бояться завдати болю, образити, псувати стосунки під час конфлікту. Щоб зберегти стосунки, вони готові пожертвувати особистими цілями. Плюшеві ведмедики немовби кажуть: «Я пожертвую власними цілями, роби все, що ти хочеш, аби тільки я тобі подобався». Плюшеві ведмедики намагаються згладити конфлікт, боячись зіпсувати стосунки.

4. Лисиця (компроміс)

Лисиці невибагливі як у своїх цілях, так і в стосунках з іншими людьми. Лисиці шукають компромісу. Вони пожертвують частиною своїх цілей під час конфлікту і переконують іншу особу

поступитися теж якоюсь часткою своїх цілей. Вони шукають такого рішення конфлікту, коли б обидві сторони мали якусь вигоду — «золоту середину», між двома крайніми позиціями.

Вони готові пожертвувати заради досягнення згоди для спільного добра як частиною своїх домагань, так і стосунків.

5. Сова (співробітництво)

Сови дуже високо цінують власні цілі та стосунки. Вони розглядають конфлікти як проблему, яку треба розв'язувати, і шукають таке рішення, яке б задовольнило як їх власні цілі, так і цілі супротивної сторони в конфлікті. Сови сприймають конфлікти як засіб поліпшення стосунків шляхом послаблення напруження між двома людьми.

Вони намагаються розпочати дискусію, яка розцінила б конфлікт як проблему. Шукаючи рішення, які б задовольнили як їх самих, так й іншу особу, сови підтримують стосунки. Сови не заспокоюються доти, доки напруга не спаде і негативні емоції не будуть повністю зняті.

Додаток 2

ТЕСТ «ОЦІНКА РІВНЯ КОНФЛІКТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ»

ІНСТРУКЦІЯ ДЛЯ УЧАСНИКІВ ОПИТУВАННЯ. Приготуйте, будь-ласка, бланк для методики (перелік цифр від 1 до 14).

На кожне із запропонованих 14 запитань наведені три варіанти відповідей: А, Б, В. Оберіть, будь-ласка, ту відповідь, яка Вас влаштовує і запишіть букву, що її позначає, біля номера відповідного запитання у бланку до методики.

ПИТАННЯ

1. *Чи притаманне Вам прагнення до домінування, тобто до того, щоб підкорити своїй волі інших?*

А Ні.

Б Іноді.

В Так.

2. *Чи є у Вашому колективі люди, які Вас побоюються, а можливо, ненавидять?*

А Так.

Б Важко відповісти.

В Ні.

3. *Хто Ви в більшій мірі?*

А Миротворець.

Б Принциповий.

В Енергійний, діловий.

4. *Як часто Вам доводиться виступати з критичними судженнями?*

А Часто.

Б Періодично.

В Рідко.

5. *Якби Вам випала нагода очолити колектив, щоб для Вас стало пріоритетом?*

А Розробив би програму розвитку колективу на рік і переконав би колектив у доцільності її впровадження.

Б Вивчив би, хто є хто, й встановив би контакт з лідерами.

В Частіше б радився з колективом.

6. *У випадку невдач який стан для Вас найбільш характерний?*

А Песимізм.

Б Поганий настрій.

В Образа на самого себе.

7. *Чи притаманне Вам прагнення відстоювати й дотримуватися традицій Вашого колективу?*

А Так.

Б Швидше, що так.

В Ні.

8. *Чи належите Ви до категорії людей, які готові почути гірку правду про себе, сказану в вічі?*

А Так.

Б Швидше, що так.

В Ні.

9. *Які якості Ви намагаєтеся викорінити в собі?*

А Дратівливість.

Б Образливість.

В Нетерпимість до критики на свою адресу.

10. *Хто Ви з професійної точки зору?*

А Незалежний.

Б Лідер.

В Генератор ідей.

11. *На думку Ваших друзів Ви людина?*

А Екстравагантна.

Б Оптиміст.

В Наполеглива.

12. *З ким Вам найчастіше доводиться боротися?*

А З несправедливістю.

Б Бюрократизмом.

В Егоїзмом.

13. *Що для Вас найбільше притаманне?*

А Недооцінка власних здібностей.

Б Об’єктивна оцінка власних здібностей.

В Переоцінка власних здібностей.

14. *Що найчастіше за все стає причиною для конфліктів з людьми?*

А Надмірна ініціативність.

Б Надмірна критичність.

В Надмірна прямолінійність.

КЛЮЧ-ТАБЛИЦЯ

Номер запитання	Оціночний бал за відповідь		
1	А1	Б2	В3
2	А3	Б2	В1
3	А1	Б3	В2
4	А3	Б2	В1
5	А3	Б2	В1
6	А2	Б3	В1
7	А3	Б2	В1
8	А3	Б2	В1
9	А2	Б1	В3
10	А3	Б1	В2
11	А2	Б1	В3
12	А3	Б2	В1
13	А2	Б1	В3
14	А1	Б2	В3

ОБРОБКА ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПИТУВАННЯ

У бланку для відповідей (ключ-таблиця) наведена кількість балів за кожен варіант відповіді. Обведіть, будь-ласка, кружечком відповідні бали біля Ваших відповідей і підсумуйте загальний результат.

Зробіть висновок про Ваш рівень конфліктності за даною методикою та надайте його інтерпретацію.

При аналізі результатів тестування варто враховувати, що загальний підсумковий показник може знаходитися в діапазоні від 14 до 42. При цьому чим вищий підсумковий показник, тим вищим

є рівень конфліктності особистості, для якого характерною є наявність характеру, що обумовлює продукування конфліктів, використання конфліктогенів спілкування й, безумовно, підвищення конфліктогенності стосунків у колективі.

При інтерпретації показників можна використати наступні орієнтовні оцінки конфліктності:

14-20 балів – низький рівень конфліктності.

21-24 бали – рівень конфліктності нижчий за середній.

25-29 бали – середній рівень конфліктності.

30-34 бали – рівень конфліктності вищий за середній.

35-42 бали – високий рівень конфліктності.

ХАРАКТЕРИСТИКА РІВНІВ КОНФЛІКТНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

14-20 балів. Ви тактовні й миротворчі, вміло уникаєте суперечок, конфліктів та критичних ситуацій. Вислів: «Платон мені друг, та істина дорожча» ніколи не був Вашим девізом, саме тому Вас іноді називають конформістом. Про людей як відсутніх, так і присутніх Ви говорите по-доброму, схильні їх захищати, аніж звинувачувати. Негативні емоції швидко зникають і Ви спокійно, без образи встановлюєте контакт з людиною, яка Вас образила. Знайдіть у собі сміливість і, якщо вимагатимуть обставини, принципово висловіть свою думку.

21-34 бали. Ви людина конфліктна. Але насправді конфліктуєте лише в тому випадку, якщо немає іншого виходу, а інші засоби вичерпані. Ви досить гнучка людина у взаємовідносинах, але важко змінюєте думку про людину.

Перш ніж перейти до дружніх стосунків, Ви деякий час вивчаєте людину, тому Ви схильні змінювати думку про людину в кращий бік, аніж в гірший. Ви відкриті до компромісних рішень, Ви твердо відстоюєте свою думку, не думаючи про те, яким чином це позначиться на Вашій професійній кар'єрі або дружніх стосунках. Та це не дозволяє Вам виходити за межі коректності й принижуватись. Навпаки, це викликає повагу до Вас з боку оточення, через це конфліктні стосунки для Вас є швидше

тактикою, ніж способом життя.

35-42 бали. Суперечки та конфлікти – це повітря, без якого Ви не можете існувати. Ви завжди готові до боротьби, живете в очікуванні конфлікту й тим самим провокуєте його. Вам відомі прийоми «супротивників», вмієте управляти оточуючими, досягати власної мети за допомогою психології людей і погано орієнтуєтеся в знаннях їх особливостей, не приймаєте до уваги внутрішній світ людини, коли вступаєте з нею в ділові стосунки. Полюбляєте критикувати інших, для особистої вигоди. Якщо чуєте зауваження на Вашу адресу, можете «з'їсти живцем» людину, яка Вас критикує. Ваша критика – заради критики, а не для користі справи. Дуже важко тим, хто поряд із Вами на роботі чи вдома. Ваша нестриманість, грубість, нетактовність відштовхує людей. Чи не через це у Вас немає друзів? Спробуйте змінити Ваш складний характер.

Для більшої вірогідності відповідей можна провести взаємооцінювання, коли колеги відповідають на питання один одного. Це дозволить зрозуміти, наскільки правильною є їх самооцінка.

Додаток 3

ТЕСТ ТОМАСА-КІЛМЕНА – ТИПИ ПОВЕДІНКИ В КОНФЛІКТІ

Однією з найпоширеніших методик діагностики поведінки особи в конфліктній ситуації є тест Кеннета Томаса (Kenneth Thomas) «Визначення способів регулювання конфліктів». К. Томас виходив з того, що людям не слід уникати конфліктів або розв'язувати їх будь-якою ціною, а потрібно вміти грамотно ними управляти. Він спільно з Ральфом Кілманном (Ralph Kilmann) запропонував двомірну модель регулювання конфліктів, вимір якої – поведінка особистості, засновану на увазі до інтересів інших людей; друге – поведінка, що передбачає ігнорування цілей оточуючих і захист власних інтересів.

Виділяється п'ять способів регулювання конфліктів, позначені у відповідності з двома основними вимірами (кооперація та напористість):

1. Змагання (конкуренція) – прагнення досягти своїх інтересів зі шкодою для іншого.
2. Пристосування – принесення в жертву власних інтересів заради іншого.
3. Компроміс – угода на основі взаємних поступок; пропозиція варіанту, знімає протиріччя, що виникло.
4. Уникнення – відсутність прагнення до кооперації, і відсутність тенденції до досягнення власних цілей.
5. Співробітництво – учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін.

У своєму опитувальнику по виявленню типових форм поведінки К. Томас описує кожний з п'яти перерахованих можливих варіантів 12 судженнями про поведінку індивіда в конфліктній ситуації. У різних поєднаннях вони згруповані в 30 пар, у кожній з яких респонденту пропонується вибрати те судження, яке є найбільш типовим для характеристики його поведінки.

Відповіді на запитання вносяться до бланку.

Змістовне наповнення тестів

Інструкція: Перед Вами ряд тверджень, які допоможуть визначити деякі особливості Вашої поведінки. Тут не може бути відповідей «правильних» або «неправильних». Люди різні, і кожен може висловити свою думку.

Є два варіанти А і В, з яких Ви повинні вибрати один, що більшою мірою відповідає вашим поглядам. У бланку для відповідей поставте виразний хрестик відповідно до одного з варіантів (А або В) для кожного твердження. Відповідати треба як можна швидше.

1.

А. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

В. Чим обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва згодні.

2.

А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В. Я намагаюся улагодити справу з урахуванням інтересів іншого і моїх власних.

3.

А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.

4.

А. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

В. Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5.

А. Улагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого.

В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути зайвої напруженості.

6.

А. Я намагаюся уникнути неприємностей для себе.

В. Я намагаюся домогтися свого.

7.

А. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.

В. Я вважаю можливим чимось поступитися, аби домогтися іншого.

8.

А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Я першою справою намагаюся чітко визначити те, у чому складаються всі порушені інтереси.

9.

А. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через виникаючі розбіжності.

В. Я прикладаю зусилля, щоб домогтися свого.

10.

А. Я твердо прагну досягти свого.

В. Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11.

А. Першою справою я намагаюся чітко визначити, в чому полягають всі порушені спірні питання.

В. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.

12.

А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

13.

А. Я пропоную середню позицію.

В. Я наполягаю, щоб було зроблено по-моєму.

14.

А. Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди.

В. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

15.

А. Я намагаюся заспокоїти іншого і головним чином зберегти наші відносини.

В. Я намагаюся зробити так, щоб уникнути напруженості.

16.

А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

В. Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17.

А. Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого.

В. Я намагаюся зробити все, щоб уникнути зайвої напруженості.

18.

А. Якщо це зробить іншого щасливим, дам йому можливість настояти на своєму.

В. Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.

19.

А. Першою справою я намагаюся чітко визначити те, у чому складаються всі порушені питання та інтереси.

В. Я намагаюся відкласти рішення спірного питання з тим, щоб з часом вирішити його остаточно.

20.

А. Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

В. Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для обох сторін.

21.

А. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

В. Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми та її спільного рішення.

22.

А. Я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

В. Я відстоюю свої бажання.

23.

А. Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

В. Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за рішення спірного питання.

24.

А. Якщо позиція іншого здається мені дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням.

В. Я намагаюся переконати іншого прийти до компромісу.

25.

А. Я намагаюся показати іншому логіку і переваги моїх поглядів.

В. Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26.

А. Я пропоную середню позицію.

В. Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27.

А. Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

В. Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.

28.

А. Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого.

В. Улагоджуючи ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку в іншого.

29.

А. Я пропоную середню позицію.

В. Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якихось виникаючі розбіжності.

30.

А. Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

В. Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми спільно з іншою людиною могли домогтися успіху.

КЛЮЧ ДО ТЕСТУ

1. Суперництво:
3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
2. Співпраця:
2В, 5А, 8В,11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В.
3. Компроміс:
2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24, 26А, 29А.
4. Уникнення:
1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
5. Пристосування:
1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25, 27В, 30А.

Бланк для тестування

№	А	В	№	А	В	№	А	В
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ

В ключі кожна відповідь А чи В дає уявлення про кількісне вираженні: суперництва, співпраці, компромісу, уникнення і пристосування. Якщо відповідь співпадає з вказаною у ключі, їй присвоюється значення 1, якщо не збігається, то присвоюється

значення 0. Кількість балів, набраних Вами за кожною шкалою, дає уявлення про вираженість у Вас тенденції до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

ДЛЯ НОТАТОК

Навчальне видання

Колектив авторів:
Т.П. Остапчук (керівник авторського колективу), С.Ю. Бірюченко,
К.О. Бужимська, І.В. Бурачек, В.Г. Виговський, О.Г. Денисюк,
Т.О. Завалій, О.О. Олійник, К.Є. Орлова, О.П. Пащенко,
І.І. Світлишин, А.А. Сотник, Г.Ю. Ткачук, І.М. Царук,
О.О. Юшкевич

МЕНЕДЖМЕНТ

Підручник

Комп'ютерний набір та верстка: О.В. Манчуківська, А.О. Боровська

Підп. до друку 30.06.2021 р.
Формат 60х84/16. Папір офс. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 53,25
Наклад 100 пр. Зам. № 3399

Державний університет «Житомирська політехніка»
вул. Чуднівська, 103, м. Житомир, 10005

Відруковано в ПП «Рута»
10014, Україна,
м. Житомир, вул. Мала Бердичівська, 17.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 3671 від 14.01.2010
e-mail: ruta-bond@ukr.net
моб. 0679621687