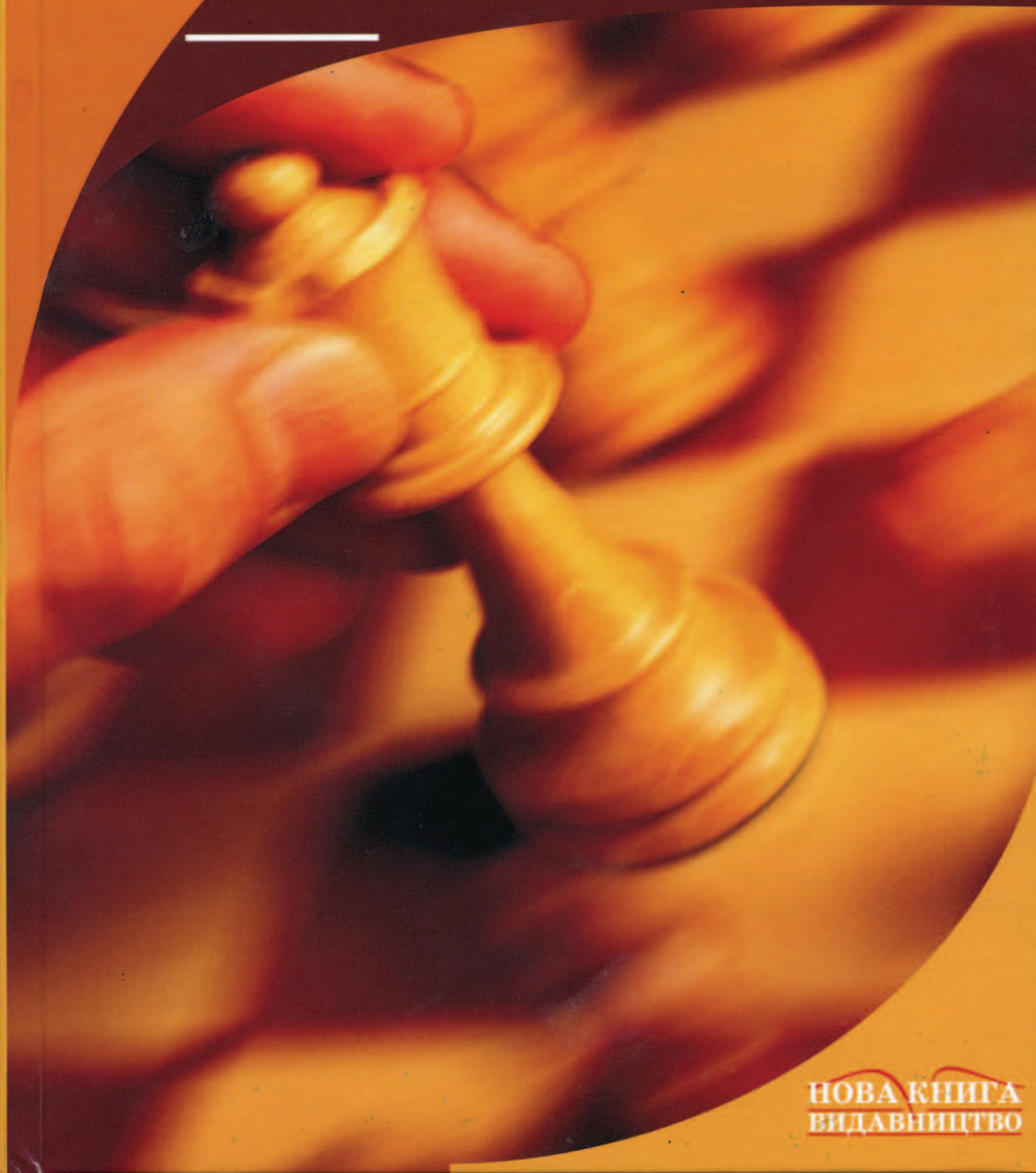


---

# Менеджмент

За редакцією С. І. Михайлова

---



НОВА КНИГА  
ВИДАВНИЦТВО

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

## **НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

**За редакцією кандидата економічних наук  
С.І. Михайлова**

**Допущено Міністерством аграрної політики України  
як посібник для підготовки фахівців напрямів 0501 “Економіка  
і підприємництво”, 0502 “Менеджмент” у навчальних закладах  
I–IV рівнів акредитації**

**2006**

УДК 65.012.32(075)

ББК 65.050.214я73

М 50

Допущено Міністерством аграрної політики України як посібник для підготовки фахівців напрямів 0501 “Економіка і підприємництво”, 0502 “Менеджмент” у навчальних закладах I–IV рівнів акредитації. Гриф надано Міністерством аграрної політики України (лист від 05.06.2006 р. № 18-1-1-13/487)

Авторський колектив:

- С. І. Михайлов**, кандидат економічних наук, доцент, директор Ірпінського економічного коледжу НАУ;  
**Т. І. Балановська**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту НАУ;  
**О. С. Степасюк**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту НАУ;  
**С. В. Городенко**, кандидат економічних наук, викладач Ірпінського економічного коледжу НАУ;  
**М. П. Хоменко**, кандидат педагогічних наук, директор Навчально-методичного центру;  
**В. С. Іванишин**, кандидат економічних наук, директор Українського НДІ ПВТ ім. Л. Погорілого;  
**В. В. Фесянов**, викладач Шепетівського сільськогосподарського технікуму бухгалтерського обліку;  
**О. І. Сидорук**, викладач Іллінецького аграрного технікуму Вінницького ДАУ;  
**К. М. Колісник**, викладач Лубенського технікуму Полтавської ДАА

Рецензенти:

- М. Й. Малік**, доктор економічних наук, професор Національного Центру “Інститут аграрної економіки”, член-кореспондент УААН;  
**О. Д. Гудзинський**, доктор економічних наук, професор НАУ;  
**О. І. Кулініч**, викладач Бобровицького державного аграрно-економічного технікуму

За ред. **С. І. Михайлова**

**М 50** Менеджмент. Навчальний посібник. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2006 – 416 с.  
ISBN 966-382-029-2

Висвітлено теоретичні основи функцій, технології основних напрямів, соціально-економічних і психологічних аспектів менеджменту.

**ББК 65.050.214я73**

ISBN 966-382-029-2

© С. І. Михайлов та ін., 2006  
© НОВА КНИГА, 2006

## **1. ПРЕДМЕТ ТА СФЕРА КОМПЕТЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ**

### **1.1. Вступ. Теоретичні основи менеджменту**

#### **1.1.1. Суть категорій управління та менеджменту**

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленням поділу праці, що породжує об'єктивну необхідність координації різних видів і різновидностей праці в добре організованих соціально-ринкових системах. Управління є необхідним елементом ефективної форми організації колективної діяльності людей. Воно має місце скрізь, де виникає необхідність впливу на об'єкт або на певну систему з метою її упорядкування або переведення її з одного стану в інший. Тому управління необхідно здійснювати практично на всіх стадіях виробництва.

У системі суспільного виробництва управління здійснюється в різних його видах. Це технічне управління природними і технологічними процесами: подача електроенергії, рух літаків, обробка деталей тощо.

Це державне управління соціально-економічними процесами в суспільстві через різні інститути – правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади та ін.

Це ідеологічне управління, яке включає донесення до відома членів суспільства, різних організацій, зокрема комерційних, визначених концепцій їх розвитку.

Це господарське управління виробничою й економічною діяльністю різних організацій, які функціонують у системі ринкових відносин. Господарське управління враховує складність соціально-ринкових систем, різновидність факторів, що впливають на їх організацію, підвищену рухливість внутрішніх елементів, здатність до самовдосконалення, підвищення свого організаційного рівня.

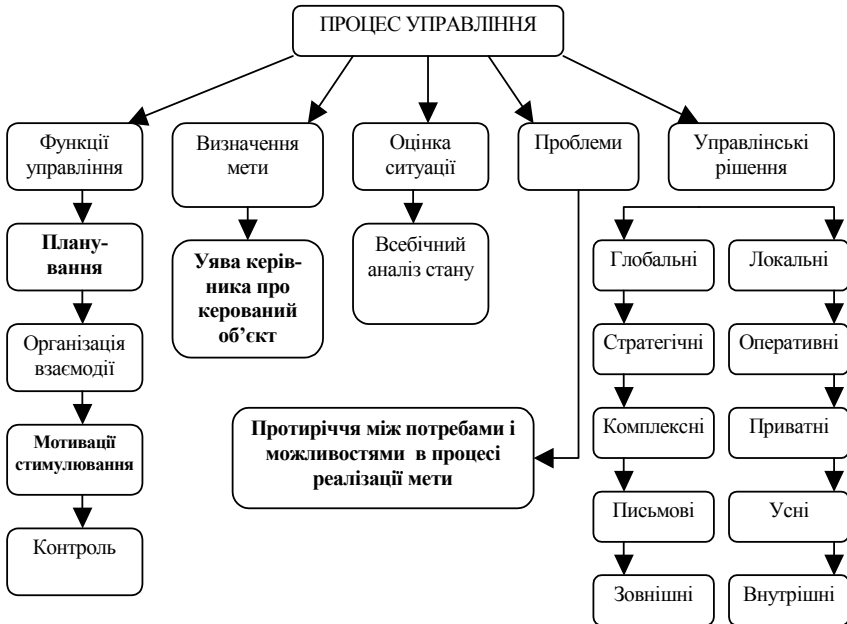
Виходячи з принципу системного підходу, управління можна визначити як цілеспрямовану діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління. Елементи, на які спрямована ця діяльність, створюють об'єкт управління, який має, як правило, параметри як в просторі, так і часі. Об'єктами такого виду управління, перш за все, є різні форми суспільних відносин, поведінки і діяльності людей. На підприємстві об'єктами управління виступають також всі матеріальні й грошові ресурси. У зв'язку з цим широко використовуються такі поняття, як управління фінансами, маркетингом, науково-технічним прогресом, якістю праці і продукції, ефективністю виробництва тощо.

Управління можна трактувати як цілеспрямовану дію на об'єкт з метою зміни його стану або поведінку в зв'язку зі зміною обставин.

*Управління підприємством* або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійний і системний вплив на діяльність його структур для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

Близьким до згаданого є визначення процесу управління як діяльності об'єднаних у певну структуру суб'єктів управління, направленої на досягнення поставленої мети управління шляхом реалізації певних функцій і використання відповідних методів і принципів управління.

Правильно спроектований процес управління забезпечує успіх організації. Для того, щоб цей процес правильно спроектувати, необхідно знати його внутрішню структуру.



**Рис. 1. Характеристика процесу управління**

Об'єктивну необхідність управління будь-яким суб'єктом господарювання зумовлено процесами поділу праці у виробництві чи в іншій діяльності.

Розрізняють дві форми поділу праці: горизонтальну та вертикальну. Горизонтальна – це поділ праці через поділ трудових операцій на окремі завдання. Результатом горизонтального поділу праці є формування підрозділів підприємства (фірми), які виконують певні частини загального трансформаційного процесу.

Оскільки роботу на підприємстві (фірмі) поділено між окремими підрозділами та окремими виконавцями, хтось має координувати їх дії, щоб досягти загальної діяльності. Тому виникає потреба у відокремленні управлінської праці від виконавчої. Отже, необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці на підприємстві (фірмі).

Управління, що є діяльністю спрямованою на координацію роботи інших людей (трудових колективів), є складною системою. Диференціація та координація управлінської праці, формування рівнів управління здійснюється за допомогою вертикального поділу праці.

Поняття “менеджмент” є досить загальним і має різнобічне застосування. Воно охоплює різні принципи, цілі, види діяльності і функції.

П. Друкер, як визнаний авторитет теорії менеджменту, пояснює, що “менеджмент” в англійських країнах вживається досить вільно і в різних значеннях, незважаючи на те, що термін “менеджмент” складний для розуміння. По-перше, він має специфічне американське походження і практично не може бути переведений на будь-яку іншу мову, включаючи англійську мову Британських островів. Він означає як функцію, так і людей, які її виконують: він визначає соціальний посадовий стан і одночасно є навчальною дисципліною і галуззю наукових досліджень. Канадський теоретик у галузі трудових відносин М. Кінг пояснює менеджмент як “з'єднувальну ланку між працею і капіталом, який може анулювати класові концепції”.

Термін “менеджмент” походить з англійської мови (management) і є похідним від manage – “управляти”, стояти на чолі, завідувати, бути здатним “упоратись з чимось”.

Існує багато визначень сутності менеджменту. Фундаментальний оксфордський словник англійської мови вперше виданий ще у 1933 р., дає такі тлумачення:

- менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- менеджмент – це влада та мистецтво керівництва;
- менеджмент – це вміння та адміністративні навички в організації ефективної роботи апарату управління (служб працівників);
- менеджмент – це орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Однак термін “менеджмент” необхідно “відрізнати від терміну “управління”, що є набагато ширшим, оскільки застосовується в різних сферах діяльності (наприклад, управління державою, управління ростом і розвитком рослин, управління механізмами тощо)

Термін “менеджмент” застосовується лише в одній сфері – господарській діяльності (підприємство, банк та інші господарські одиниці). Тому це не просто модне слово для сучасного бізнесмена, а досить серйозна і

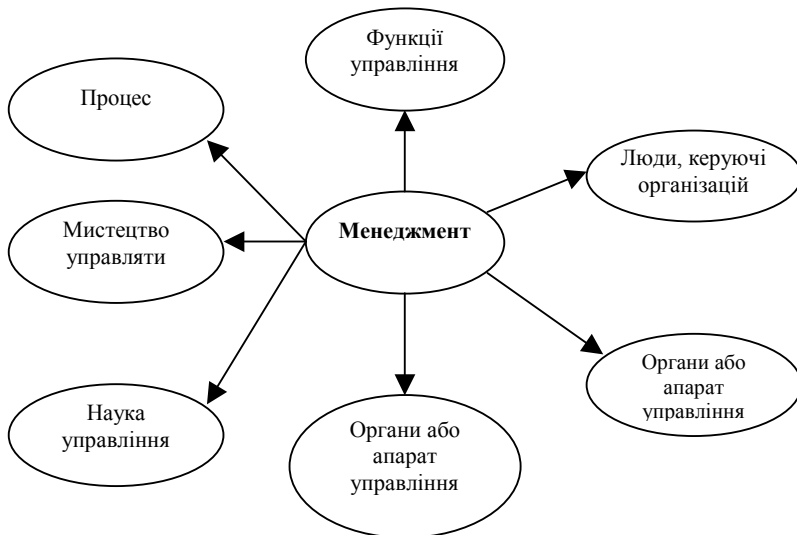
нова діяльність з керівництва підприємства (фірми) в умовах ринкової економіки, якій потрібно вчитися все життя.

Таким чином, дати головне і коротке визначення терміну “менеджмент” досить складно, а простіше назвати головні ознаки, з яких складається феномен менеджменту.

Менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими підприємствами (фірмами); управління зорієнтоване на отримання прибутку; діяльність пов’язана з наглядом, яка використовує особливі форми організації праці, договірні та контрактні стосунки між працею і капіталом; особлива галузь наукового знання й професійної спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації тощо.

З наукової точки зору, *менеджмент* – це вміння використовувати об’єктивні закони і закономірності, які використовуються в галузі управлінської діяльності.

Менеджмент розглядає підприємство не тільки як технологічну ланку суспільного виробництва, а й як соціально-виробничу підсистему ринкових відносин. Підходи, які часто використовують при визначенні менеджменту (рис. 2).



**Рис. 2.** Підходи до визначення менеджменту

1. Як процес – інтеграційний, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і керують ними.

2. Як функції управління, за допомогою яких менеджери забезпечують умови для ефективної праці робітників організації.

- планування – виявляють цілі, завдання забезпечують єдину направленість зусиль колективу;
- організування – проектування структури організації, визначення конкретних завдань, розподіл їх між працівниками;
- координування – взаємоузгодження дій різних підрозділів і працівників;
- мотивування – створення системи стимулів, завдяки якій дії працівників будуть спрямовані на досягнення поставленої мети;
- контролювання – безперервне порівняння фактичних результатів роботи підлеглих із запланованими результатами, оцінка і коректування їх діяльності.

3. Як люди, керуючі організацією, – це керівники ринкової орієнтації, які своєчасно реагують на кон'юнктуру і динаміку пропозицій.

4. Як орган або апарат управління є складовою частиною організації. Головне завдання – ефективне використання і координація всіх ресурсів організації.

5. Як наука управління, основу якої складає вся сума накопичених знань у вигляді концепцій, теорій, принципів і форм управлінської діяльності. Виявляє фактори і умови, за яких спільна праця людей є найбільш корисною.

6. Як мистецтво управління базується на тому, що організації – це складні системи, на функціонування яких впливають різні фактори. Цей процес потребує розвитку особистих якостей менеджера.

У вступній статті до фундаментального підручника М.Х. Мексена, М. Альберга, Ф. Хедоури “Основи менеджменту” наводиться таке визначення менеджменту: “Менеджмент – це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

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

“*Менеджмент* – це сукупність принципів, методів і засобів управління виробництвом з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку”.

Менеджмент – це система управління комерційними структурами, що є узагальненням теорії і практики, які забезпечують комерційний успіх у межах фірми.

Аналіз різних визначень менеджменту, а також дослідження проблем на мікрорівні в умовах становлення і розвитку ринкових відносин в Україні дає можливість, на думку доктора економічних наук А.В. Шегди, сформулювати таке його визначення:

*менеджмент* – це функція управлінського апарату розвинутого сучасного виробництва з використання законів і закономірностей суспільного розвитку, які дозволяють організувати ефективне, конкурентоспроможне виробництво в умовах, коли постійно змінюється зовнішнє і внутрішнє середовище життєдіяльності.



Здійснення цієї функції передбачає і підводить до виникнення й відтворення певних соціально-економічних відносин, які виступають соціальною формою організації, ефективного, конкурентоспроможного індивідуального відтворення. Суб'єктами відносин є керівники-менеджери й підлегли в рамках підприємства, а також суб'єкти зовнішнього середовища, з якими необхідно вступати в певні відносини менеджерам підприємства в процесі досягнення своєї мети.

Як новий вид діяльності менеджмент сформувався в розвинутих країнах з ринковою економікою в 30-х роках нашого століття і його часто називають конкурентоспроможною системою управління, яка адекватна ринковому типу господарювання, і привабливою сферою бізнесу.

Менеджмент поширений скрізь, де має місце будь-яка діяльність, але з найвищим ефектом здійснюється за умов вільного підприємництва, де переважає ринковий тип господарювання.

Тому його можна розглядати як сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів і форм наукового керівництва будь-якою діяльністю з метою підвищення її ефективності та задоволення ринкових потреб споживачів. Його складовими є теорія керівництва, мистецтво управління і практичний досвід управління.

Менеджмент можна розглядати як єдине ціле, що складається з елементів (частин). І такими частинами є цілі і принципи менеджменту, функції, методи менеджменту, курси менеджерів, структура управління бізнесом, техніка і технологія управління, інформація в менеджменті.

Сучасна система поглядів на управління відома як “тиха управлінська революція”, тому що вона не руйнує ті системи і методи менеджменту, які уже склалися, а постійно доповнює їх та пристосовує до нових умов.

Її початок співпадає зі вступом розвинутого суспільства в інформаційну стадію. На зміну старому, традиційному напряму в менеджменті приходять новий індивідуально-інформаційний.

Нова філософія управління заснована на системно-ситуаційному підході. Основні складові успіху лежать не в середині, а на зовнішній стороні того чи іншого суб'єкта господарювання (фірми). Успіх залежить від того, наскільки вдало фірма пристосовується до зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід є відповідь на вплив зовнішнього середовища. Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем і прийняття нових рішень.

Втіленням нового підходу є стратегічне управління, яке передбачає доповнити планування потенціалу фірми розробкою її стратегії, враховуючи прогнози її майбутнього стану. Зміна ситуації викликає зміну стратегії.

Нова концепція управління диктує свої умови персоналу, нову управлінську культуру (прагнення до радикальних змін, готовність до ризику, орієнтацію на розвиток нових ефективних можливостей тощо).

Цікавим є вислів П. Друкера про те, що в світі немає слабозвинутих країн, але є тільки слабоекеровані країни.

Ці нові положення узагальнені, але вони є дійсним управлінням ефективного менеджменту в розвинутих країнах сьогодні.

Починаючи своє існування в якості ситуаційного напрямку тільки одних комерційних інститутів, менеджмент стає загальним, суттєвим механізмом розвитку суспільства. Менеджмент і діяльність менеджерів будуть все більше визначати провідні напрями суспільного процесу.

У результаті узагальнення тих змін, які відбулися в змісті управлінської діяльності підприємствами (фірмами), які зумовлені розвитком внутрішнього і зовнішнього середовища їх життєдіяльності, можна виділити 12 положень сучасного менеджменту, згідно з якими буде розвиватись менеджмент у XXI столітті (рис. 3).



**Рис. 3. Основні положення сучасного менеджменту**

### 1.1.2. Цілі, завдання, принципи і методи менеджменту

*Ціль менеджменту* – досягнення високої прибутковості підприємства (фірми) за рахунок раціональної організації його діяльності, ефективного використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів.

Одним з головних завдань менеджменту є забезпечення існування підприємства (фірми) на ринку. Це можливо, якщо будь-яке рішення, яке приймається на перспективу, буде засвідчувати про економічну вигоду. В бізнесі це означає, що підприємство має постійно широке коло споживачів. Керівництву підприємства потрібно постійно проводити ринкові дослідження, виявляти дійсні й прогнозувати майбутні потреби своїх реальних і потенційних споживачів; добре знати своїх конкурентів. Важливо знати, що чекають від фірми клієнти сьогодні і чого чекатимуть завтра. Ця складна робота називається маркетингом. Ринок дуже динамічний, він часто змінюється, а тому менеджмент створює такі умови, за яких фірма швидко реагує на ті чи інші ринкові зміни.

Ще одним конкретним завданням є забезпечення впровадження інновацій. В умовах конкуренції фірма не виживе, якщо не будуть створюватися нові товари чи послуги більш високої якості, на більш вигідних для клієнтів умовах, чим конкурент. Поняття “інновація” містить в собі як технічні розробки і дослідження, так і всі зміни в роботі підприємства (фірми), що призводять до поліпшення їх діяльності.

В сучасних умовах існування глобальних проблем, однією з яких є екологічна, керівництво зобов’язане надавати особливу увагу зменшенню забруднення навколишнього середовища й раціонального використання матеріальних ресурсів. Це ще одна конкретна задача менеджменту.

Не можна забувати, що важливим елементом виробничого процесу на підприємстві є люди. Завдання менеджменту – організувати роботу колективу, що означає вмільо підбирати кадри, створювати певну систему взаємовідносин між людьми, створювати умови розвитку персоналу, його росту; підвищувати ефективність праці службовців. Якщо це завдання вирішується на низькому рівні чи недостатньо, працівники не забезпечені роботою і ефективність праці низька, становище підприємства (фірми) на ринку обов’язково погіршується.

На думку провідного вченого в галузі менеджменту П.Друкера, основне завдання менеджменту – зробити людей здатними до суспільних дій постановкою єдиних цілей, наділенням цінностями, правильною структурою організації, вихованням необхідних трудових навичок і забезпеченням професійного розвитку. Для цього використовуються різні засоби:

- ✓ повноваження й влада;
- ✓ уміння управляти;
- ✓ управлінський механізм і структури;
- ✓ процедури, технології управління;
- ✓ людські системи управління, побудовані на відносинах субординації.

Основне завдання менеджменту – зробити інформацію, знання, досвід, нововведення продуктивною силою, що забезпечить існування й успіх фірми на ринку. Конкретні завдання менеджменту можна показати у вигляді певної моделі (рис. 4).

Слід зазначити, що завдання менеджменту стають все більше складними, які охоплюють не тільки виробництво, розподіл, обмін, фінансування, а й канали, комунікації, через які здійснюються ці процеси, вирішення питань соціального характеру. Все це потребує аналізу конкретної ситуації за певними факторами, оцінки ступеня їх впливу на діяльність організації (фірми) з метою розробки прийняття і реалізації управлінських рішень.

Сучасні менеджери повинні бути дослідниками своїх фірм, проектувальниками, які створюють пізнавальні процеси, все необхідне для ефективного управління підприємницькою діяльністю, яка постійно змінюється і поновлюється.

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



**Рис. 4. Основні завдання менеджменту**

Аналіз основних положень теорії й практики менеджменту і завдань, які він повинен вирішувати в процесі організації і здійснення підприємницької діяльності, призводить до висновку про необхідність розробки концепції менеджменту як основи розвитку сучасного підприємництва відповідно до умов розвитку ринкових відносин на Україні.

Важливе значення для реалізації мети (місії) організації має використання управлінським апаратом принципів менеджменту. Вони визначають спосіб діяльності, правила поведінки керівників при виконанні своїх управлінських функцій. Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, які складаються, і залежно з якими повинна створюватися і функціонувати та розвиватися система управління.

Принципи менеджменту (від лат. “*principium*” – початок, основа) – сукупність основних правил, положень, керівних ідей, орієнтирів, якими повинні керуватися органи і працівники управління у своїй діяльності.

Загальні принципи менеджменту повинні відповідати таким вимогам:

- відображати загальні положення, які притаманні організаціям різних типів і видів;

- відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу.

Визначальний принцип менеджменту – це забезпечення прибутковості; процвітання підприємництва і максимум добробуту трудового персоналу фірми.

Відомо, що принципи раціонального управління були сформульовані основоположниками наукового менеджменту – В. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем.

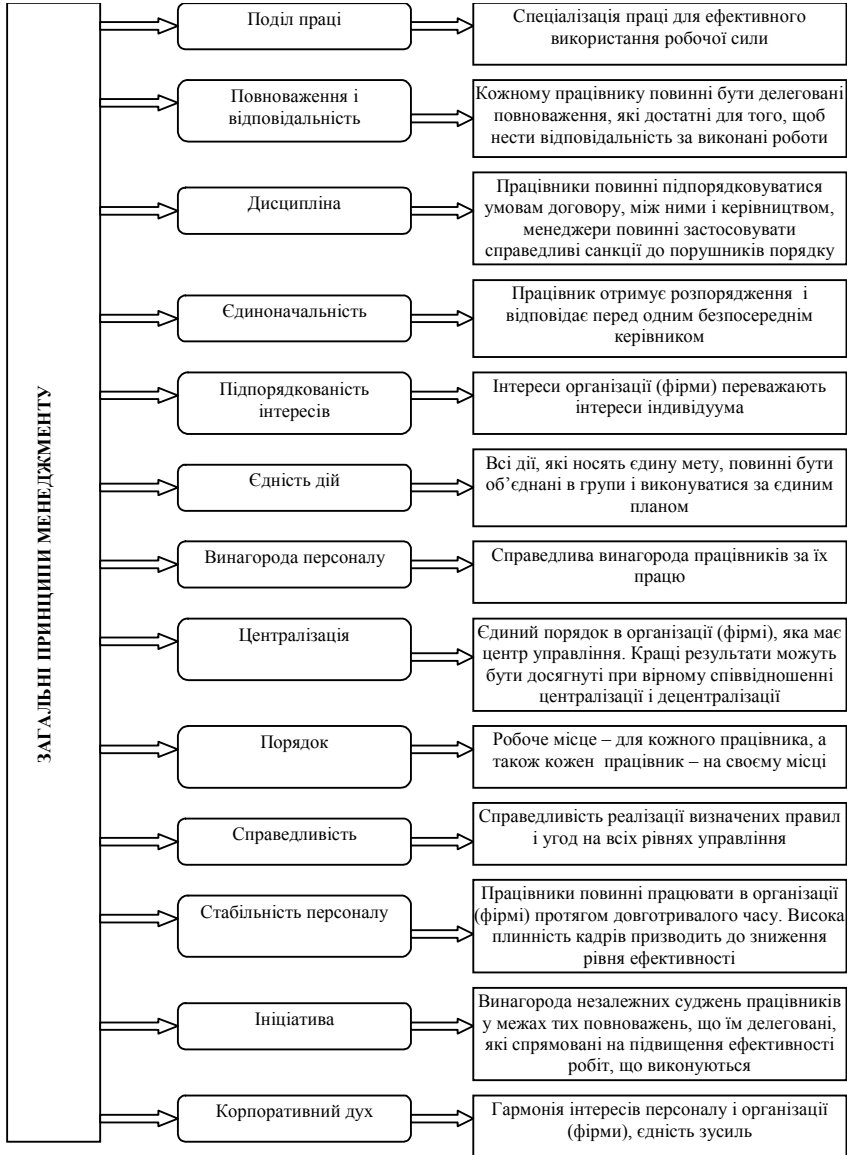
Центром вчення Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною роботою працівників:

- ◆ науковий підхід до виконання кожного елементу роботи;

- ◆ науковий підхід до підбору, навчання і тренування працівників;

- ◆ розподіл відповідальності за результатами роботи між менеджерами і працівниками.

Загальні принципи менеджменту, які розроблені школою наукового менеджменту і класичною адміністративною, характеризують такий зміст (рис. 5):



**Рис. 5. Загальні принципи менеджменту, їх характеристика**

Сьогодні ці принципи не втратили своєї актуальності. Завдання кожного менеджера – знайти їм правильне застосування.

Загальноприйнято, що принципи раціонального менеджменту були сформульовані в 1912 році у книзі американського менеджера Г.Емерсона “Дванадцять принципів продуктивності”. Змістовні принципи висвітлені в роботах Д.Тейлора, А.Файоля, М.Вебера та ін.

До характерних (спеціальних) принципів відносяться такі (використовувани компаніями ІВМ “Дженерал моторс”):

- розроблення чітких цілей, стратегічних, тактичних, оперативних;
- спирання на об’єктивні економічні закони. Загальнолюдські цінності, моральність, екологічність діяльності;
- пріоритет споживача (надійне, швидке, зручне обслуговування), висока якість продукції та доступні ціни;
- високі стандарти діяльності, відповідальність за кінцеві результати роботи, вирішення актуальних проблем новими методами;
- орієнтація на перспективу розвитку, нововведення, новаторство й ентузіазм персоналу;
- децентралізація управління, делегування повноважень, впровадження підприємницького стилю роботи з урахуванням змін у тенденціях розвитку;
- розроблення простих, реалістичних і чітких критеріїв оцінки власної діяльності, регулярне звіряння з ними ділового процесу, сучасне коригування стратегії, тактики і практичних дій;
- постійне навчання кадрів, підвищення їхнього професіоналізму, формування нового мислення у розрахунок на швидкі зміни в масштабах і характері діяльності;
- ототожнення співробітників з підприємством, його інтересами і принципами, виховання почуття співучасника в його успіхах і невдачах;
- відмова від надмірного адміністрування і перехід до сучасної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на загальних інтересах і цілях діяльності, партнерстві, співробітництві, можливій вигоді, взаємодії, а не на владі і підпорядкованості.

Принципи управління 90-х років зосереджують увагу на соціальний аспект управління: менеджмент націлений (спрямований) на людину, на те, щоб зусилля людей зробити більш ефективними. До кінця ХХ століття практика виробила свої принципи. Сучасні принципи менеджменту зображено у рис. 6.



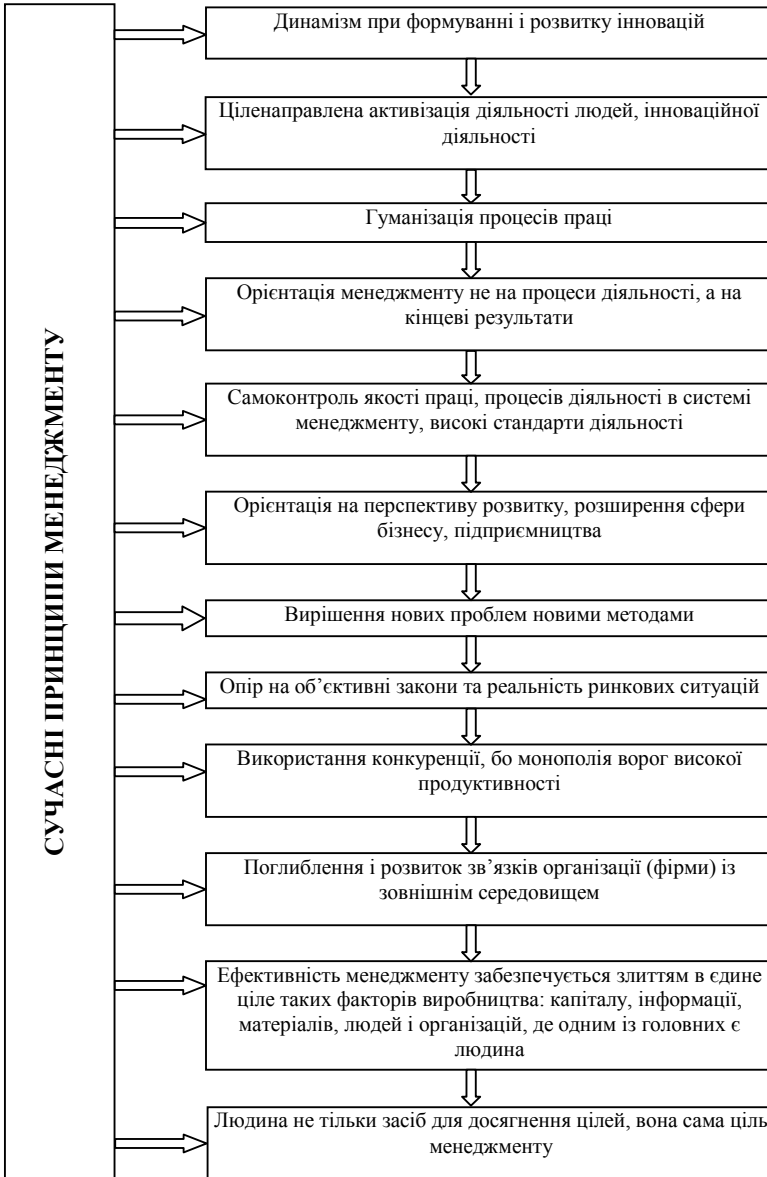
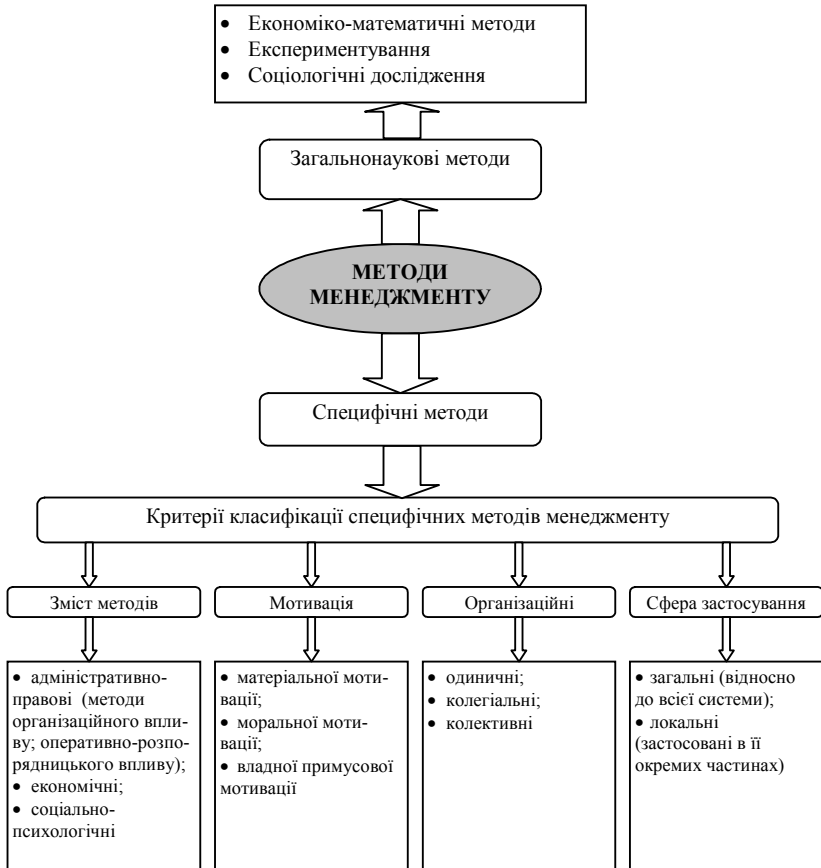


Рис. 6. Сучасні принципи менеджменту

Під методами розуміють сукупність прийомів і способів дії на об'єкт управління для досягнення визначених організацією цілей.

Основою використання методів управління є закони, закономірності та принципи суспільного виробництва, науково-технічний рівень розвитку підприємства (фірми), соціальні, правові й психологічні відносини між людьми.

Різноманітність сьогоденних методів керування викликає необхідність упорядкування всієї сукупності шляхом класифікації їх за визначеними критеріями (рис. 7).



**Рис. 7. Класифікація методів менеджменту**

**Загальнонаукові методи**, як випливає з їх назви, представлені методичним інструментарієм, застосовуваним не тільки в науці, а й в інших галузях знань. Вони складають основу системи методів менеджменту, утворюють його загальнонаукову методологію.

**Економіко-математичні методи** формалізації процесів – різновид математичного моделювання. Завдяки їм створюється можливість не тільки застосовувати в дослідженнях якісні оцінки явищ і процесів, але й користуватися кількісними вимірами, що забезпечують ймовірність і об'єктивність аналізу. Економіко-математичні методи застосовують для вирішення завдань оптимізації планів, формування цін, розподілу ресурсів та ін. У зв'язку з цим широко використовують лінійне й динамічне програмування, теорію масового обслуговування, теорію ігор, методи кореляції і дисперсійного аналізу.

**Експериментування** як загальнонауковий метод проведення експериментів. На відміну від простого досвіду, експеримент – це науково поставлений дослід, проведений на базі методики, розробленої фахівцями з метою перевірки тих чи інших гіпотез, нововведень і змін у системі керування. При здійсненні експериментів використовуються такі найважливіші принципи: цілеспрямованість, “чистота” і методична розробленість питань виділення й фіксування вихідних факторів; даються оцінки досягнутих результатів експерименту. Трьома можливими результатами управлінського експерименту можуть стати:

- ◆ рішення про прийняття нововведення, що перевіряється, чи негативна його оцінка;
- ◆ формулювання, наукове і практичне обґрунтування нових теоретичних і методичних положень науки керування;
- ◆ розвиток системи методів наукового менеджменту, підвищення їх наукової обґрунтованості.

У сучасних умовах переходу до принципово нових економічних і управлінських відносин роль експериментування незмінно зростає.

Експериментальної перевірки вимагають багато управлінських нововведень, спрямованих на зміни політики керування, його структури, процесів, техніки та ін. За допомогою експериментів ведеться й сам пошук науково обґрунтованих нововведень, корисних для вирішення цілей і завдань організації. Таким чином, цінність управлінського експерименту не тільки в його практичній спрямованості на теоретичних положеннях, тобто дозволяє комплексно підійти до дослідження проблем теорії й практики керування.

За допомогою соціологічних досліджень вивчаються причини відхилення від запланованих цілей, визначаються напрями дій і можливі мотиви поведінки людей. У соціологічних дослідженнях широко застосовуються такі методи, як анкетування, тестування, інтерв'ю, опитування, спостереження, аналіз документації. Результати ж можуть бути представлені у вигляді прогнозів реакції

персоналу на визначені управлінські рішення, рекомендації з формування соціально-психологічного клімату в організації тощо.

На відміну від загальнонаукових методів другої згаданої групи методичний інструментарій розроблено і використано спеціально для вирішення проблем і завдань власне управлінської діяльності.

Специфічні методи, застосовані в керуванні, характеризуються великою різноманітністю, що відображає множинність цілей, переслідуваних організацією. Під цим розуміється можливість різних підходів до визначення складу і вибору найбільш прийнятних для організації способів вирішення її проблем. Завдання полегшується проведенням класифікації всієї відомої сукупності методів менеджменту. У спеціальній літературі найчастіше використовуються такі критерії класифікації методів менеджменту, як їх зміст, мотивація, організаційні форми і сфера застосування.

За першим критерієм – зміст методів керування – виділяють групи адміністративно-правових, економічних, соціально-психологічних засобів впливу.

Адміністративно-правові методи управління передбачають юридичний (правовий) і адміністративний вплив на відносини людей в процесі виробництва, оскільки ці відносини регулюються певними правовими нормами:

- ◆ законодавчими актами;
- ◆ інструкціями;
- ◆ положеннями;
- ◆ наказами і розпорядженнями .

Адміністративно-правові методи передбачають застосування відповідних матеріальних, адміністративних і правових санкцій.

Адміністративно-правові методи виражають зацікавленість працівників в умінні організації їхньої діяльності.

Вони оперативні, тобто швидко впливають на виконавців, отже, на весь виробничий процес. Ці методи є директивними, обов'язковими для виконання, невиконання їх веде до дисциплінарної або матеріальної відповідальності.

Адміністративні методи управління поділяються на *методи організаційного впливу і оперативно-розпорядчого впливу*.

**Методи організаційного впливу** – це сукупність способів і прийомів створення й раціоналізації організаційних систем господарств (підрозділів) за допомогою регламентування їх діяльності, побудови структур управління, регламентації повноважень керівників і спеціалістів, нормування роботи цих систем, розробки інструкцій з їх функціонування.

До основних організаційних методів відносять:

- організаційне регламентування – закони України, статuti підприємств, положення про підрозділи, посадові інструкції працівників

управління. Ці методи створюють основу господарювання: визначають завдання та порядок створення підприємств і організацій, форми управління ними; майно, права й обов'язки, а також умови їхньої реорганізації;

- організаційне нормування – робить керуючий вплив за допомогою нормативів: організаційних (правила внутрішнього розпорядку, положення про оплату праці, нормативи штатного розкладу та ін.), економічних (норми виробітку, тарифні ставки тощо), технологічних (терміни проведення запланованих робіт тощо), стандарти (на якість продукції, на виконання окремих робіт);

- організаційно-методичне інструктування – застосування різних інструкцій, вказівок, що забезпечують виконання окремих процесів, операцій, прийомів (рекомендації щодо організації праці, впровадження прогресивних технологій).

**Методи оперативно-розпорядчого впливу** – це сукупність методів і прийомів забезпечення передбаченого організаційним впливом функціонування організаційної системи: підтримка темпів і ритму виробництва, регулювання його динаміки, виконання планів тощо. Вони використовуються для вирішення поточних проблем.

Оперативно-розпорядчі методи включають такі форми впливу:

- ◆ розпорядчі – за допомогою директивів, постанов, наказів, розпоряджень, усних вказівок. *Директиви* – це документи, що визначають основний напрям діяльності, шлях вирішення завдань. Їх видають вищі державні органи. *Накази* – письмова або усна вимога керівника до підлеглого виконати певне завдання з указівкою термінів і умов виконання. Їх видають у державних підприємствах. У колективних підприємствах приймаються *рішення*. *Розпорядження* – це вимога до підлеглого для вирішення окремих питань. *Усні вказівки* – визначають виконавців, терміни і способи виконання визначених завдань;

- ◆ оперативно-розпорядчі форми впливу – рішення оперативних нарад, плани-наряди. *Оперативні наряди* дозволяють вирішувати різні короткострокові проблеми. Такі рішення дають можливість *раціонально враховувати ресурси й ефективно виконувати завдання*, тому що вони виробляються ефективно. *Плани-наряди* – це результат обговорення й ухвалення рішення на таких оперативних зборах, як наряд.

**Економічні методи управління** – це прийоми й способи управління, які мають у своїй основі використання економічних законів, економічних інтересів і показників. Вони передбачають створення економічних умов, що спонукають працівників і трудові колективи діяти в потрібному напрямі з урахуванням загальнодержавних, колективних і особистих інтересів.

Зміст економічних методів виражається в цілеспрямованому впливі на економічні інтереси працівників і трудові колективи, спонукаючи їх до

високопродуктивної праці, стимулюючи реалізацію їхніх творчих можливостей.

Економічні методи організують, регулюють і удосконалюють економічні відносини, що виникають у процесі виробництва й управління, забезпечують ефективне використання матеріалами, фінансових і трудових ресурсів. Ці методи включають такі економічні важелі:

- матеріальну відповідальність;
- ціноутворення;
- державне регулювання;
- планування;
- економічний аналіз;
- стимулювання;
- кредит;
- податки;
- господарський (комерційний) розрахунок.

Економічні методи адекватні ринковій економіці, проте, і вони не носять універсального характеру. Особливо це чітко виявляється в умовах розвинутого ринку і високого економічного добробуту населення. Соціологічні дослідження засвідчили, що для багатьох людей, що живуть на Заході, гроші не є основним стимулом роботи. Виникає питання, як можна підняти їх творчу активність? Через використання соціальних і психологічних методів, які почали формуватися ще в 20-х роках ХХ століття.

**Соціально-психологічні методи** управління за складом і змістом – це єдність соціального і психологічного впливу на трудові колективи і окремих працівників.

Вони підвищують активність та ініціативу працівників, сприяють створенню добрих взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб, формують сприятливий соціально-психологічний клімат колективу. Роль соціально-психологічних методів постійно зростає і буде зростати. Адже не випадково ХХІ століття називають століттям психології.

**Соціальний вплив** – це сукупність способів і прийомів впливу на формування і розвиток колективу й соціальні процеси всередині нього. За допомогою соціальних методів досягається згуртованість колективу, розвиток трудової і творчої активності його працівників, задоволення кожного працівника своєю працею та ін.

До соціальних методів відносяться:

◆ методи соціального регулювання – критика і самокритика, обмін досвідом, соціальне планування, звичаї й традиції;

◆ методи соціального нормування – правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, кодекси честі, правила службової етики й етикету, форми дисциплінарного впливу та ін.;

◆ методи морального стимулювання – оголошення подяк, нагородження орденами і медалями, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ (додаткові відпустки, турпутівки та ін.);

**Психологічний вплив** – це регулювання взаємовідносин між членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча атмосфера, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи.

До психологічних методів управління відносяться:

- методи комплектування трудових колективів – використання соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії всередині колективу, статус його членів, ступінь згуртованості колективу, психологічну сумісність та ін.;

- методи гуманізації праці – спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, оформлення робочого місця, виключення монотонності тощо;

- методи психологічного спонукання (мотивації) – полягають у формуванні мотивів праці, у суспільному визнанні трудового внеску, у наявності перспективи професійного росту тощо;

- методи професійного відбору і навчання – включають відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі.

Успішне використання соціально-психологічних методів управління вимагає знання менеджером психологічних особливостей особистості, її поведінки і взаємовідносин у трудовому колективі.

**За мотиваційним критерієм** виділяють методи:

- ◆ матеріальної мотивації;

- ◆ моральної мотивації;

- ◆ владної, примусової мотивації.

Головна роль у цій класифікації приділяється підвищенню зацікавленості працівників у реалізації управлінських рішень.

За **організаційними формами** методи керування поділяються на *одиночні, колегіальні, колективні*.

За **сферою застосування** методи можуть бути загальними (відносно всієї системи) і локальними (застосованими в її окремих частинах).

В умовах становлення ринкової економіки організаціям можна рекомендувати такі критерії: функції керування, процеси прийняття управлінських рішень, функціональні підсистеми і зміст керування.

Для реалізації **функцій керування** потрібна розробка і застосування різних засобів, прийомів, підходів до планування, організації, координування, мотивації і контролю, що становлять зміст будь-якого процесу керування. Наприклад, методи, які використані при плануванні: прогнозування,

програмно-цільові, балансові, нормативні, мережні й стрічкові графіки, дерево рішень, евристичні методи та ін.

Застосування кожного з них залежить від виду планування. Головною особливістю стратегічного планування в умовах ринкової економіки є відмова від посилу, відповідно до якого майбутнє повинно бути обов'язково краще минулого; **першим кроком** стратегічного планування стає аналіз перспектив і тенденцій, здатних істотно змінити ситуацію, що складається, чи моделювання передумов розвитку, що має бути. **Другий крок** – ретельний аналіз різних ситуацій і позицій організації в конкретній боротьбі, що прогнозується. **Третій крок** – порівняння перспектив різних видів діяльності, встановлення пріоритетів і розподіл ресурсів, тобто вибір стратегії. Ключовою у стратегічному плануванні вважається стадія оцінки точного стану і розподілу ресурсів.

Виходячи зі специфіки завдань стратегічного планування в процесі їх рішення, використовуються такі основні методи: дослідження операцій; прогнозування (головним чином, методи експертних оцінок – метод Дельфи, метод мозкової атаки); моделювання.

Основним завданням оперативного-тактичного планування є реалізація стратегічних програм. Вона припускає використання балансового і нормативного методу, стрічкових графіків, мережних моделей.

Виконання *функції організування* базується на методах, що враховують потреби і мотивацію працюючих в організації. Для її виконання використовуються організаційно-розпорядницькі, економічні й соціально-психологічні методи. Вони мають прямий і непрямий вплив на мотиви поведінки, інтереси та потреби людей.

*Функція координації* забезпечує безперервність і ефективність протікання всіх процесів у керуванні організацією шляхом використання таких методів, як міжособистісні комунікації, збір, обробка і передача інформації.

При виконанні *функції контролю* використовують цілий “букет” аналітичних методів. У їх складі методи: функціонально-вартісного, дисперсійного, кореляційного, порівняльного, діагностичного, якісного аналізу та ін.

За етапами і стандартами процесу прийняття (втілення) управлінського рішення методи керування можна розділити на ті, що застосовуються при діагностиці проблеми, формуванні обмежень і критеріїв ухвалення рішення, визначенні й оцінці альтернатив, виборі альтернатив, реалізації рішення, встановленні зворотного зв'язку.

Методи керування функціональними підсистемами мають відповідний склад методичного інструментарію, необхідного фахівцям з виробництва, маркетингу, персоналу, інновацій, фінансів та ін.

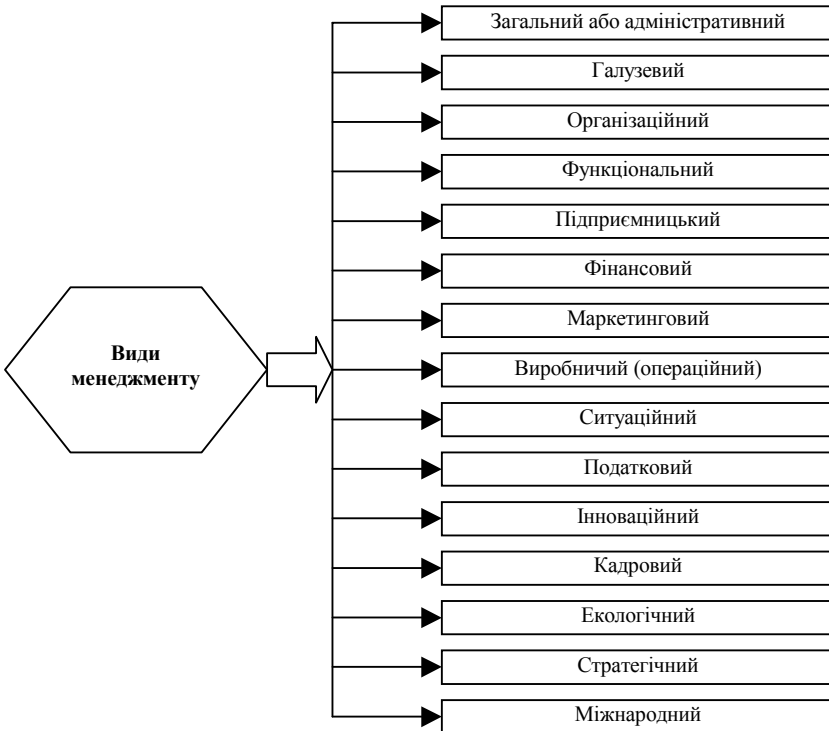


Дуже важлива класифікація методів керування за критерієм змісту останнього. У ній можна виділити чотири основні групи методів керування: діяльністю, людьми, зв'язками поза організацією й організаційними змінами.

В умовах реформування економіки остання група методів керування особливо важлива. Як засвідчує досвід підприємств, що активно адаптуються до ринкових умов, увага приділяється саме організаційним змінам. На практиці всі ці методи повинні поєднуватись і створювати необхідний арсенал засобів для найефективнішого управління фірмою.

**1.1.3. Види менеджменту. Особливості сучасного менеджменту**

Залежно від сфери дії виділяються різні види менеджменту: загальний або адміністративний, галузевий, організаційний, функціональний, підприємницький, міжнародний та ін. Зокрема, можна вести мову про маркетинговий менеджмент, фінансовий, кадровий, виробничий (операційний), транспортний, ситуаційний і стратегічний менеджмент (рис. 8).



**Рис. 8. Види менеджменту**

**Загальний менеджмент** – менеджмент, який здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формування політики, за питання, котрі пов’язані з плануванням і організацією, контролем і управлінням підприємством. Часто використовуються такі терміни, як “вище керівництво” або “вища адміністрація”, під яким розуміється президент компанії, директор, директор-розпорядник, головний (генеральний) керуючий, а також інші вищі посадові особи (фінансовий директор або завідувач фінансовим відділом та ін.), які входять до складу ради директорів (правління) або безпосередньо перед нею звітують. Характер функції загального менеджменту змінюється зі зміною розміру компанії, ступеня складності вирішуваних нею завдань. Зовнішнє середовище також здійснює відповідний вплив. Виконувана ним роль у цілому однакова для більшості компаній і фірм.

**Організаційний менеджмент** – це вирішення завдань щодо створення організації (підприємства, фірми), формування структури і системи управління, розробка різних інструктивно-інформаційних матеріалів та ін. Це створює умови для нормального функціонування організації, вирішення завдань, які стоять перед нею.

**Підприємницький менеджмент** передбачає використання організаційно-управлінських рішень у сфері підприємницького бізнесу. Це генерування й активне використання новаторських ідей і пілотних проєктів, готовність до виправданого ризику та вміння ризикувати в бізнесі; формування і продуктивне використання власного капіталу, інформаційних, матеріальних і трудових ресурсів; практична організація виробництва, продажу, реклами та інших господарських справ.

**Фінансовий менеджмент** включає такі основні види діяльності: визначення фінансової структури фірми і її потреб у фінансових коштах; виявлення всіх альтернативних джерел фінансування і їх оцінка; практичне одержання фінансових ресурсів з обраних джерел; ефективне використання одержаних грошових коштів.

**Маркетинговий менеджмент** – це аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації.

Основними завданнями маркетингового менеджменту є такі:

◆ аналіз ринку, тобто його потенціалу, місткості, кон’юнктури, попиту, поведінки споживачів, можливостей фірми, конкуренції та ін.;

◆ планування: формування організаційної структури, маркетингу фірми, визначення шляхів їх досягнення;

◆ організація: формування організаційної структури маркетингу фірми, його внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів;

- ◆ мотивація: створення відповідних матеріальних і моральних стимулів для працівників з метою забезпечення виконання ними своїх обов'язків;
- ◆ реалізація намічених планів;
- ◆ контроль і аналіз виконання маркетингових заходів.

**Виробничий (операційний) менеджмент** – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на підставі яких виробляється основна продукція чи послуги компанії<sup>1</sup>.

**Ситуаційний менеджмент** – це керування, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку. Керування соціально-економічною системою в певній мірі повинно бути завжди готове до появи непередбачених проблемних ситуацій і спрямоване на відновлення статусу-кво.

Можливість ситуаційного керування визначається, в першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовуючи накопичений тисячоліттями досвід подолання криз, вміння пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

**Податковий менеджмент** – це процес управління шляхом використання методів впливу податкового механізму на податкову систему з метою реалізації податкової політики.

Податковий менеджмент допускає використання усієї сукупності методів впливу на платників податків та проявляється у плануванні, регулюванні, стимулюванні та контролі за процесом оподаткування. Обґрунтований вибір, раціональне поєднання методів управління необхідні для побудови дієвого податкового механізму – систем, форм і методів управління податковою системою з метою реалізації податкової політики.

**Інноваційний менеджмент** – це одне з напрямлень стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації. Це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю.

Innovation (англ.) – утворено з двох слів – латинського “новация” (новизна, нововведення) і англійського префікса “in”, що означає “в”, “введення”. Тому у перекладі з англійського “інновация” означає введення нового, відновлення.

---

<sup>1</sup>Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас Дж., Якобс Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент. – 8-е издание / Пер. англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 704 с.

Результатом інноваційних процесів є нововведення, а їхнє впровадження в господарську практику визначається як нововведення, тобто з моменту прийняття до поширення новація здобуває нову якість і стає інновацією.

**Екологічний менеджмент** – це цілісна система заходів раціонального використання і відтворення всіх природних ресурсів, збереження і збільшення заповідників, природних територій і зон, зменшення шкідливого впливу промисловості і транспорту на навколишнє середовище.

Екологія – це наука про відношення рослинних і тваринних організмів і утворюваних ними спільностей між собою і оточуючим середовищем.

**Стратегічний менеджмент** – управлінська діяльність персоналу менеджерів, що пов'язана з формуванням місії підприємства, включаючи визначення його цілей, філософії і довгострокових стратегій, установок і орієнтирів, розвиток іміджу (профілю), який буде відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям підприємства, впровадження стратегічного вибору за допомогою бюджетування, підбору задач, людей, структур, технології, системи стимулювання та ін.

Операційний менеджмент покликаний забезпечити ефективно і раціональне ведення виробничої діяльності. Операції – це основа будь-якого виробничого чи обслуговуючого підприємства і якщо операційна функція буде виконуватися неефективно, то і вся організація в цілому не зможе домогтися успіху.

**Міжнародний менеджмент** – це процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які залучені до міжнародної діяльності.

Менеджмент став набуттям переважної більшості країн світу і поширився на міжнародну діяльність, яка ведеться за національними кордонами з метою отримання прибутку. Така діяльність забезпечує імпорт сировини з інших країн, реалізацію товарів та послуг серед закордонних клієнтів або переведення капіталів своїм філіалам в інших країнах.

### **Особливості сучасного менеджменту**

Сучасний менеджмент – це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінських рішень, складність вивчення і засвоєння менеджменту полягає в тому, що ті підходи, які розроблені однією фірмою і які добре себе зарекомендували, можуть бути не тільки не ефективними, але можливо не корисними для іншої. Тому в діяльності менеджерів може робитися зусилля не на стандартні прийоми (до речі, їх також потрібно знати), а на здатність вірно дати оцінку реальній ситуації і знайти реальний вихід. Менеджмент не дає універсальних рецептів. Він вчить тому, як, знаючи прийоми, шляхи, способи рішення тих чи інших управлінських завдань, досягти успіху для конкретного підприємства, незважаючи на те, чи воно державне, приватне,

акціонерне тощо. Володіючи мистецтвом менеджменту, можливо завжди знайти головні важелі підвищення ефективності господарської діяльності без додаткових інвестицій чи створення нових виробничих можливостей.

Сучасний менеджмент вбирає в себе досягнення різних підходів, продовжує поновлюватися новими знаннями в галузі розвитку управлінської думки.

У 80-ті роки в центрі уваги була проблема культури організації. Ця проблема і її значення, як сильного важеля управління, актуальна і на сьогодні. Дослідження показали, що головний потенціал прогресивних змін лежить у самій людині, в її свідомості і культурі, а культура поведінки людини в організації (підприємстві, фірмі) впливає на кінцеві результати господарської діяльності.

У 90-х роках на перше місце вийшли розробки з лідерства. З ним підприємства (організації, фірми) пов'язують свої майбутні надії.

Ряд проблем перед теорією і практикою управління ставить міжнародний менеджмент, в зв'язку з чим розглядаються питання визначення загальних (універсальних) і специфічних форм і методів управління, які б були пристосовані до місцевого середовища і ряд інших проблем. Розглянемо основні напрями сучасної системи поглядів на менеджмент (рис. 9).



Рис. 9. Основні напрями сучасної системи поглядів на менеджмент

Сучасна система поглядів на управління відома як “тиха управлінська революція”, тому що вона не руйнує ті системи і методи менеджменту, які уже склалися, а постійно доповнює їх та пристосовує до нових умов.

Її початок співпадає зі вступом розвинутого суспільства в інформаційну стадію. На зміну старому, традиційному напрямку в менеджменті приходять новий індивідуально-інформаційний.

Нова філософія управління заснована на системно-ситуаційному підході. Основні складові успіху лежать не в середині, а на зовнішній стороні того чи іншого суб'єкта господарювання (фірми). Успіх залежить від того, наскільки вдало фірма пристосовується до зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід є відповідь на вплив зовнішнього середовища. Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем і прийняття нових рішень.

Втіленням нового підходу є стратегічне управління, яке передбачає доповнити планування потенціалу фірми розробкою її стратегії, враховуючи прогнози її майбутнього стану. Зміна ситуації викликає зміну стратегії.

Нова концепція управління диктує свої умови персоналу, нову управлінську культуру (прагнення до радикальних змін; готовність до ризику, орієнтацію на розвиток нових, ефективних можливостей тощо).

Цікавим є вислів П. Друкера про те, що в світі немає слабозрозвинутих країн, але є тільки слабоекеровані країни.

Ці нові положення, безумовно, узагальнені, але вони є дійсним управлінням ефективного менеджменту в розвинутих країнах сьогодні.

Починаючи своє існування в якості ситуаційного напрямку комерційних інститутів, менеджмент стає загальним, суттєвим механізмом розвитку суспільства. Менеджмент і діяльність менеджерів будуть все більше і більше визначати провідні напрями суспільного процесу.

У результаті узагальнення тих змін, які відбулися в змісті управлінської діяльності підприємствами (фірмами), які зумовлені розвитком внутрішнього і зовнішнього середовища їх життєдіяльності, можна виділити 12 напрямів сучасного менеджменту, згідно з якими буде розвиватись у XXI столітті (рис. 10).



**Рис. 10. Основні напрями розвитку сучасного менеджменту<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Семенова И.И. История менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДААН.1999.

#### **1.1.4. Зміст науки та зв'язок з іншими дисциплінами**

Наука управління сучасним виробництвом складається з трьох елементів:

- предмет;
- метод;
- теорія.

Предметом науки управління є процеси створення, функціонування і розвитку підприємств, виробничих систем, а також система відносин управління, яка об'єктивно виникла на різних рівнях суспільного та індивідуального відтворення матеріальних благ.

Предмет менеджменту – структура організаційних управлінських і міжособових (міжсистемних) відносин.

Об'єктом менеджменту є окремі підприємці і трудові колективи, що мають форму підприємств, об'єднань, асоціацій, акціонерних компаній, товариств тощо.

Теоретичним фундаментом управління сучасним виробництвом є, перш за все, економічна теорія (політична економія), яка вивчає різні системи виробничих відносин.

Процес пізнання предмета наукового управління здійснюється за схемою:

- ◆ безпосереднє спостереження (вивчення реальної дійсності);
- ◆ абстрактне мислення (формування абстракцій як наукових узагальнень);
- ◆ практична діяльність (перевірка гіпотез, ідей);
- ◆ результат діяльності (оцінка результату);
- ◆ висновки і узагальнення.

Наука управління використовує сукупність специфічних прийомів і методів дослідження, які потрібно розглядати як методологію цієї науки, логіку наукового пізнання. Тому маємо право свідчити про методологію планування, управління, обліку, яка теоретично характеризує методи для кожної з цих наук.

Складність явищ і процесів, які вивчає управління, передбачає використання не одного, а сукупності підходів і методів. Методологічною основою сучасної науки управління є загальнотеоретичні і специфічні методи наукового пізнання: конкретно-історичний, оптимізаційний, структурно-функціональний, системно-ситуаційний і динамічний підходи, які засновані на загальній теорії розвитку систем, теорії організації і управління, інформації, саморегуляції і самоуправлінні, теорії господарського механізму та ін.

У процесі наукового дослідження проблем управління широко використовуються спеціальні фотохронометражні спостереження для



визначення затрат робочого часу на здійснення управлінських операцій, а також способів і прийомів виконання окремих робіт. При вивченні багатьох актуальних питань (організаційна побудова підприємства, структура управління, характер взаємовідносин між працівниками) ефективні розрахункові, моделюючі, аналітичні графіки.

В управлінні використовуються також методи соціальної психології: спостереження, експеримент, методи (анкетування, тестування, інтерв'ю) та ін.

Широко використовують методи індукції, дедукції, аналізу і синтезу, порівняння, асоціації, інтуїції та ін. При дослідженні причинних зв'язків застосовуються методи традиційної логіки. Вивчення проблем управління потребує теоретичного обґрунтування конкретних практичних дій менеджерів, які визначаються тими чи іншими господарськими ситуаціями, що їм необхідно використовувати теорії системного і ситуаційного підходів, теорії хаосу, аналізу, категорій і законів різних наук.

Наука управління включає теорію управління, яка розкриває закономірності процесів і явищ у сфері виробництва й мистецтво управління як творчий процес, який враховує конкретну ситуацію, особливості виконавців, уміння досконало використовувати знання, трудовий досвід.

Складовими теорії управління є ідеї теорії систем, інформації, комунікації, теорії рішень, організацій та ін.

Багато положень наукового управління створені на підставі узагальнення методологічних закономірностей різних спеціальних наук (планування, організації, фінансів, кредитування, обліку та ін.).

Враховуючи те, що менеджмент як наука виник на зіткненні економічних, правових, технологічних наук, філософії, соціології, психології, теорії досліджень операцій і систем, її проблеми є предметом комплексного дослідження.

Серед комплексу наук, висновки і концептуальний апарат яких використовується в менеджменті, особливу роль відіграє економічна кібернетика. Вона розглядає систему управління з теоретичної точки зору та встановлює єдність законів побудови цих систем. Використання методів кібернетики дає можливість розробляти методологію моделювання систем управління, досліджувати інформаційні процеси в системі управління, кількісно оцінювати інформацію тощо.

Кібернетика розглядає управління як процес регулювання, збору, передачі, обробки і використання інформації та концентрує особливу увагу на формально-структурній, кількісній стороні управління, не враховуючи якісну сторону системи, в якій ці процеси відбуваються. Якісна сторона соціальних процесів не є предметом вивчення кібернетики, тому теорію управління не можна обмежувати рамками кібернетики. Вона передбачає глибокі дослідження процесів, які є об'єктами вивчення суспільних, економічних, правових та інших наук.

Не слід забувати, що теоретичне узагальнення досвіду управління і практичне його застосування в конкретно-історичній ситуації країни, галузі, підприємстві потребує досить ретельного аналізу і творчого підходу. Мистецтво управління – це навички, уміння застосовувати теоретичні знання в практику, сукупність прикладів, шляхів умілого вирішення управлінських проблем у різних ситуаціях.

### **1.1.5. Еволюція теорії і практики менеджменту**

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

Історія управлінської думки своїм корінням глибоко входить у віки і тисячоліття. Будь-який державний устрій, будь-яка організаційна людська діяльність передбачає, що існує об'єкт управління (те чим управляють) і суб'єкт управління (той хто управляє).

У древній Греції Платон говорив про необхідність спеціалізації виробничих процесів. Про управління, як особливий вид діяльності, писав античний філософ Сократ. Підкреслюючи важливість поділу праці і спеціалізації, він бачив завдання у тому, щоб поставити кожну людину на належне їй місце: “Головне завдання поставити потрібну людину на потрібне місце і домогтися виконання своїх наказів”.

Суттєвий вклад у розвиток управлінської думки вніс італійський державний діяч Макиавеллі (1469–1527рр.). Він, зокрема, говорив: “Об уме правителя делом судят потому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел распознать способности и удержат их преданность”.

Макиавеллі відмічав також: “Есть один безошибочный способ узнать, чего стоит помощник. Если помощник больше заботится о себе, чем ищет своей выгоды, он никогда не будет хорошим слугой государю”<sup>1</sup>.

Проте пов'язувати ці думки прямо чи опосередковано не є можливим, тому що це в основному були рекомендації щодо державного управління. Цілеспрямовані пошуки теоретичних підходів до менеджменту почалися в епоху розвитку капіталізму.

---

<sup>1</sup> Н. Макиавелли. Государь. – М.: Планета, 1990.

Історія виникнення і розвитку менеджменту нараховує п'ять управлінських революцій, що радикально змінювали роль і значення розглянутого феномена в житті суспільства. За початок відліку в літературі приймають зародження писемності у Древньому Шумері, яке відноситься до п'ятого тисячоліття до нашої ери. Вважається, що це революційне досягнення в житті людства призвело до утворення особливого прошарку жреців-бізнесменів, пов'язаних з торговими операціями, які ведуть ділове листування і комерційні розрахунки. Тому в літературі з історії менеджменту ця **перша** управлінська революція характеризується як “релігійно-комерційна”.

**Друга** управлінська революція пов'язується з діяльністю вавилонського царя Хаммурапі (1792–1750 рр. до н.е.), що видав звіт законів керування державою для регулювання всього різноманіття суспільних відносин між різними соціальними групами населення. Цими законами запроваджувався світський стиль керування, підсилювалися контроль і відповідальність за виконання роботи. От чому другу управлінську революцію вважають “світсько-адміністративною”.

**Третя** управлінська революція відома як “виробничо-будівельна”, тому що вона була спрямована на поєднання державних методів керування з контролем за діяльністю в сфері виробництва і будівництва. Відбулася вона в часи правління Навуходносора II (605–562 рр. до н.е.).

Зародження капіталізму і початок індустріального прогресу європейської цивілізації – головні фактори **четвертої** управлінської революції XVII–XVIII ст. Її результатом стало відділення менеджменту від власності (капіталу) і зародження професійного керування.

**П'ята** управлінська революція (кінець XIX – початок XX ст.) відома як “бюрократична”, її теоретичною платформою стала концепція “раціональної бюрократії”. Її основні результати: формування великих ієрархічних структур, поділ управлінської праці, введення норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків і відповідальності менеджерів.

Б.Карлодо у праці “Деловая стратегия” наводить дані про те, що елементи сучасного менеджменту склалися протягом тисячоліть (табл. 1).

**Хронологія науки про управління**

<b>Роки</b>	<b>Індивіди або антична група</b>	<b>Основний вклад у розвиток менеджменту</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
500 до н.е.	Шумери	Писемність; реєстрація фактів
4000	Єгиптяни	Визнання необхідності планування організації і контролю
2600	Єгиптяни	Децентралізація в організації упра
1800	Хаммурапі	Використання свідків чи письмових документів для здійснення контролю; застосування мінімальної заробітної плати; неможливість перекладання відповідальності
1491	Євреї	Концепція організацій, скалярний принцип
600	Навуходоносори	Контроль за виробництвом і стимулювання заробітної плати
400	Сократ	Формування принципу універсальності менеджменту
400	Ксенофонт	Визнання менеджменту, як особливого виду мистецтва
175	Катон	Використання опису робіт
20 н.е.	Ісус Христос	Єдиноначальність. Золоте правило людських відносин
1100	Газалі	Вимоги до менеджменту
1835	Маршалл Логман	Визнання і обговорення відносної важливості менеджменту
1881	Джозеф Вартон	Розробив для коледжу курс підприємницького менеджменту
1900	Фредерік І. Тейлор	Науковий менеджмент; системний підхід, кадровий менеджмент; необхідність кооперації між працею і менеджментом; функціональна організація, оцінка собівартості, дослідження робочого часу, визначення наукового менеджменту; опір на роботу менеджера, дослідження стандартів, планування, контроль
1916	А. Файоль	Перша повна теорія менеджменту, функції менеджменту, принципи менеджменту, визнання необхідності менеджменту
1916	Олександр Г. Черч	Функціональна концепція менеджменту

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1919	Морріс Л. Кук	Різні галузі використання менеджменту
1927	Елтон Мейо	Соціологічна концепція групових намірів
1943	Лінделл Ірвік	Єдине об'єднання і кореляція при менеджменту
1949	Норберт Вінер	Розробка системного аналізу в теорії інформації
1976	Ромар і Стюарт	Альтернатива і обмеження дій менеджера у різних ситуаціях
1985	Том Петерс	Відношення до споживачів як до клієнтів і до персоналу організацій – як до важливого ресурсу розвитку бізнесу

Аналіз розвитку теорії і практики управління дає можливість стверджувати, що менеджмент є узагальнення практики раціонального управління комерційними підприємствами. Зміни умов підприємницької діяльності призводять до змін у теорії і практиці менеджменту як наукової системи управління. Еволюція процесів у діяльності фірм протягом ХХ століття детально викладена в книзі І. Ансофа “Стратегічне управління”. Головні з них такі:

✓у другій половині ХХ століття число нових завдань, які виникли зі зміною обставин, постійно збільшувалося. Більшість з яких є новими і не підлягають вирішенню, враховуючи досвід, який був отриманий в першій половині століття;

✓у зв'язку з розширенням географічних кордонів ринкової економіки більшість завдань призводить до подальшого удосконалення управлінських проблем;

✓новизна і складність створюють все більше навантаження на вищий ступінь управління, в той час, коли сукупність управлінських навичок, які були вироблені в першій половині ХХ століття, все менше відповідають вирішенню проблеми;

✓нові завдання виникають все частіше. Зміни умов підприємницької діяльності в тому чи іншому суспільстві, державі, безумовно, призводять до зміни середовища (внутрішнього і зовнішнього) існування фірми. І це означає, що менеджери в своїй діяльності повинні дотримуватися принципу, що їх фірма може розвиватися з успіхом лише в тому випадку, якщо вона буде постійно, випереджаючи час, виявляти і прогнозувати зміст і ступінь змін, які відбуваються в середовищі існування фірми, і забезпечувати пристосованість її до відповідних змін.

Існує і другий бік цього питання, який обов'язково потрібно знати менеджерам і підприємцям комерційних структур. Розвиток ринку

можливий за умови розвитку комерційних структур. Досягти цього сьогодні можливо лише змінюючи та удосконалюючи систему управління.

Незважаючи на величезне значення революційних перетворень, розвиток менеджменту – це в основному еволюційний процес. Він характеризується безперервністю, відображаючи континуум змін, що відбуваються в економіці, у всій системі соціально-економічних відносин.

Спроби наукового узагальнення накопиченого досвіду і формування основ науки керування відносяться до кінця XIX – початку XX століття. Безсумнівно, вони були відповіддю на потреби промислового розвитку, що усе більше здобувало такі специфічні риси, як масове виробництво і масовий збут, орієнтація на ринки значної ємкості і великомасштабну організацію у формі могутніх корпорацій. Підприємства-гіганти відчували гостру необхідність у раціональній організації виробництва і праці, у чіткій і взаємозалежній роботі всіх підрозділів і служб, менеджерів і виконавців відповідно до науково обґрунтованих принципів, норм і стандартів.

### **1.1.6. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Сучасні теорії менеджменту**

Подальший розвиток теорії і практики менеджменту прийнято розглядати виділяючи підходи і школи управління. Наприклад, Р.М. Фаллер історично поділяє підходи управління на три основні школи: наукове управління, яке підкреслює важливість ефективності; людські відносини, які враховують людські аспекти ефективності; адміністративне управління, яке робить опір на аспекти координації в управлінні.

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

М.Х. Мейсон, М. Альберт, Ф. Хедоурі в книзі “Основи менеджменту” проводять групування, виділяючи такі підходи до управління з точки зору різних шкіл управління: процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід.

Основоположником наукового менеджменту і засновником американської науки управління прийнято вважати Ф. Тейлора (1856–1915 рр.), на могилі якого у Філадельфії написано “Батько наукового менеджменту”. Отже, Ф. Тейлору належить важливе місце в розвитку менеджменту, як засновнику теорії і методології наукової організації праці.

У його працях (“Принципи наукового управління”, “Наукова організація праці” та ін.) прослідковується твердження про створення наукового менеджменту як інтелектуальної революції, яка поклала кінець авторитарним методам управління. Ф. Тейлор вважав менеджмент наукою, яка заснована на точних законах, правилах і принципах. Він сформулював

важливий висновок про те, що робота з управління це певна спеціальність, і організація в цілому виграс, якщо кожний працівник зосереджується на тому, що він може робити найкраще. Його праці містять конкретні рекомендації щодо поліпшення використання праці робітників і засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи чіткого обліку робочого часу, використання диференційованої оплати праці тощо.

Особливу увагу Ф. Тейлор приділяв питанням нормування праці, організації робочих місць і аналізу трудових рухів на підставі вдосконалення методики обліку затрат робочого часу. Для досягнення максимальної продуктивності праці він рекомендував забезпечити правильне поєднання трьох елементів:

▼ конкретного завдання, встановленого на основі ретельних спостережень;

▼ визначення норми часу;

▼ особливого методу роботи.

У пошуках засобів проти навмисної повільності робітників Тейлор рекомендував дотримуватись чотирьох принципів управлінської науки:

- наукового вивчення кожної задачі і розвитку наукових методів;
- копіткого підбору працівників і стимулювання виконання задач;
- підтримання тісного контакту з працівниками;
- по можливості здійснювати поділ кожної роботи.

Щоб досягти ефекту, Тейлор запропонував норми виробітку, це дало змогу перейти до управління, при якому розподіл робіт, контроль та інші функції здійснювалися на підставі точного розрахунку.

Розквіт школи наукового управління відповідає періоду розвитку економіки США, коли головне завдання функціонування фірми почалося в удосконаленні механізму великомасштабного виробництва, яке супроводжувалося ростом виробництва продукції стандартної якості і зменшенням затрат. Для цього періоду характерним був мінімальний державний і соціальний контроль у діяльності фірми.

Об'єктом досліджень школи наукового управління є виробничий процес, головним елементом якого є працівник. Предметом досліджень цієї школи була розробка системи методів і прийомів аналізу робочого часу і робочих рухів, нормування праці, правил підбору і навчання працівників, керівництво з психологічного впливу на них, рекомендації стимулювання росту продуктивності праці. Пропонувалось визначити управлінські функції з організації і планування праці, що є вихідним пунктом формування управління як системи. Індустріалізація праці вимагала нових методів управління виробництвом.

Раціональні підходи, які покладено в ранг господарської політики, Ф. Тейлором були використані в організації більшості великих промислових

підприємств. Вони дали можливість задовольнити всезростаючі потреби ринку в продукції значного масового попиту. Ці концепції спонукали до розвитку продуктивних сил шляхом концентрації виробництва, збільшення одиничних потужностей окремих елементів основного капіталу більшості технологічних процесів на підставі удосконалення їх техніко-економічних показників.

Засновники школи наукового управління виходили з того, що, використовуючи спостереження, логіку і аналіз, можна удосконалити більшість операцій ручної праці, домогтися найефективнішого їх виконання. Формування школи наукового управління здійснювалось в трьох основних напрямках, які стали вихідними принципами для розвитку менеджменту:

- раціональна організація праці;
- розробка формальної структури організації;
- розробка заходів із співробітництва керуючого і працівника.

Раціональна організація праці передбачала заміну традиційних методів роботи низкою правил, які були створені на підставі аналізу роботи і послідовної розстановки працівників, їх навчання.

Великими прихильниками і послідовниками Тейлора були його співвітчизники, подрузя Гільбертів: Ліліан і Френк. Вони вивчали трудові операції, використовуючи кінокамеру і винайдений особисто ними спеціальний прибор-мікрохронометр, який міг вимірювати і зафіксувати проміжки часу тривалістю до 1/2000 сек. За допомогою застосування стоп-кадру їм вдалося виявити і описати 17 основних рухів руки і їх тривалість, що дало можливість надалі викинути ті, які при виконанні стандартних дій на звичайному обладнанні були зайвими, не продуктивними. Наприклад, при укладанні цегли було визначено чотири рухи замість колишніх 18, що забезпечило ріст продуктивності праці каменярів на 50%.

Розробляючи заходи зі співробітництва керуючого і працівника, представники школи наукового управління прийшли до висновку про необхідність систематичного стимулювання праці, для того, щоб зацікавити працівників у підвищенні продуктивності праці.

Обмеженість і недоліки раціоналістичної школи Тейлора і його послідовників у значній мірі змогли подолати представники класичного напрямку в менеджменті, у витоків якого стояв француз Анрі Файоль (1841–1925 рр.)

Як і Тейлор, Файоль підтримував раціоналістичні погляди, але об'єктом своїх інтересів він вибрав організацію в цілому, а не окремі напрями її діяльності, і що є головним, він вивчав і описував управлінську діяльність як живу, що до нього не робив ніhto.

А.Файоль розбив всі можливі операції, які зустрічаються на підприємствах, на шість груп:

1. Технічні операції(виробництво, обробка);
2. Комерційні операції(купівля, продаж);



3. Фінансові операції(залучення засобів та розпорядження ними);
4. Страхові операції(страхування та охорона майна і осіб);
5. Облікові операції(бухгалтерія, статистика тощо);
6. Адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль).

А. Файоль підкреслював, що яким би не було підприємство, ці шість груп операцій або суттєві функції зустрічаються в ньому завжди. Саме Файоль був першим дослідником, який класифікував вивчення менеджменту за його функціональними ознаками, і головним його внеском у теорію управління є розгляд останнього як універсального процесу, що складається з кількох взаємозв'язаних функцій.

Наступним важливим внеском А. Файоля в теорію менеджменту є вироблення загальних принципів побудови структури організації. Однак, на думку Файоля, ці принципи повинні бути гнучкими і здатними пристосовуватися до будь-яких запитів, оскільки “в адміністративних засадах немає нічого негнучкого та абсолютного; все в них є питанням міри. Майже ніколи не використовується один і той самий принцип у схожих умовах: потрібно враховувати різні та змінювані обставини, відмінності і заміну та багато інших змінних елементів”.

Таких принципів управління, за Файолем, є чотирнадцять:

1. Розподіл праці;
2. Влада та відповідальність;
3. Дисципліна;
4. Єдність розпорядництва;
5. Єдність керівництва;
6. Підпорядкування індивідуальних інтересів загальним;
7. Винагорода персоналу;
8. Централізація;
9. Ієрархія;
10. Порядок;
11. Справедливість;
12. Стабільність персоналу;
13. Ініціатива;
14. Єдність персоналу.

Отже, для А. Файоля джерелом ефективності системи управління є управлінські принципи, головним суб'єктом використання яких повинна бути адміністрація.

Цілком очевидно, що практично всі названі принципи є корисними для організацій і сьогодні, незважаючи на зміни, що відбулися. А. Файоль стверджував, що сформульовані ним принципи управління придатні для використання не лише в економіці, а й в урядових закладах, армії тощо.

Послідовником ідей А. Файоля був Т. Емерсон, основою досліджень якого є праця “Дванадцять принципів продуктивності” (1911р.), де розглядаються принципи управління підприємством. Він вперше поставив запитання про ефективність виробництва в широкому розумінні. Закономірним завершенням методичних розробок класичної школи стали праці М. Вебера, що створили струнку теорію організації ідеального (бюрократичного) типу. Формальне закріплення поділу праці у керуванні стало фундаментом побудови ієрархічних структур як одного з найважливіших методів бюрократичної організації. Його основу склали рекомендації і правила примусової системи робіт і жорсткого нормування, що виключають індивідуалізований вплив працівників на виробництво. У цих умовах від людини не були потрібні ні ініціатива, ні творчість, ні самостійні рішення.

Крім того, Файоль склав перелік якостей, якими, на його думку, повинні володіти менеджери, та першим поставив проблему організованого навчання менеджменту.

Відмінною особливістю цієї школи є те, що об’єктом наукового управління дослідження стає процес управління, а предметом – методи й способи організації цього процесу. Адміністративна школа з’явилася тоді, коли на зміну епохи виробництва прийшла епоха збуту. Попит на основні споживчі товари стає близький до наповнення, тому для складання програм діяльності фірм потрібно було вивчати ринки, їх стан і можливі зміни. Орієнтація на ринок в організації управління фірмами розширила і ускладнила задачі управління, що визначили необхідність поділу праці в самій системі управління виробництвом.

За ускладнення задач управління фірмами, наповнення ринків, посилення конкуренції підвищились вимоги до якості виробів, ускладнювалася технологія виробництва, поновлювались види продукції. Це вимагало змінити ставлення до працівників у виробництві і управлінні. Виникла необхідність використання творчого потенціалу працівника. Стали обов’язковими такі методи управлінського впливу, які забезпечували б використання здібностей працівників.

Безумовно, все це не означає, що раціоналістична модель повністю себе вижила. Мова йде про її розвиток, модифікацію стосовно до умов розвитку підприємницької діяльності.

Не варто забувати, що раціоналізм залишається і буде надалі залишатися методологічною основою формування організаційних структур, планування, проведення економічних розрахунків, обґрунтування господарських дій. Важливі принципи і методи адміністрування, розроблені і апробовані основоположниками наукового управління, невід’ємні від колективної, спільної діяльності як такої. Сьогодні використання традиційних принципів організації підприємницької діяльності не може забезпечити

довготривалий комерційний успіх. Для його забезпечення необхідно проводити експерименти, вміти вести пошук економічно раціонального шляху в умовах підвищеного ризику, шукати й підтримувати зв'язки, розширювати різні ділові зв'язки не тільки між партнерами, але й конкурентами.

На межі 20-х і 30-х років у США почали формуватися передумови, які через два десятиліття призвели до якісно нової ситуації в управлінні. В умовах розпочатого переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства виникла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерним був чітко виражений соціологічний і психологічний нахил. Метою цих методів було усунення деперсоналізованих стосунків на виробництві та заміна їх концепцією співпраці між робітниками та підприємцями.

У період з 1936 по 1955 рр. відбулися істотні зміни в проблемах, що постали перед закордонними корпораціями. Великі підприємства, що задіяли величезні ресурси і капітали, активізували пошук шляхів і способів максимізації випуску продукції і росту ефективності виробництва. У цьому їм допомогли розробки школи людських відносин, що вивчали вплив соціальних і психологічних особливостей малих неформальних груп на результативність роботи організацій.

Серед рекомендацій школи необхідно відзначити методи залучення робітників до планування і нормування операцій, а також способи збагачення змісту і збільшення розмаїття праці, що мало ключове значення в умовах поглиблення спеціалізації. Поряд з цим у центрі розробок представників цієї школи був пошук методів удосконалення праці учасників керування.

Вивчення людських відносин і поведження людей на робочому місці, що використовує наукові положення психології і соціології (біхевіористська теорія), призвело до обґрунтування методів, що враховують різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, використання влади й авторитету, орґструктури і комунікацій, лідерства, збагачення змісту роботи і якості трудового життя. Це забезпечувало підвищення ефективності роботи організації, насамперед за допомогою найповнішого використання потенціалу людських ресурсів.

У 50-ті роки розробки в галузі менеджменту розгорталися паралельно за п'ятьма напрямками: класичному, людських відносин, поведінкових наук, кількісному і системному підходах. Така різноманітність досліджень відповідала потребам післявоєнної економіки, в якій під впливом нових технологій (їхню базу склали ЕОМ та інформаційні системи) почали активно формуватися ринково-підприємницькі структури. Розвиток виробництва в сфері споживчих товарів і послуг призвів до значного росту числа середніх і малих організацій, що не орієнтувалися на масового споживача, а задовольняли попит окремих груп населення. Для ефективності розвитку

цим організаціям були необхідні системи керування, що враховують динамізм зовнішнього середовища і дозволяють швидко пристосовуватися до її змін. Потребу в нових підходах до менеджменту відчували й найбільші корпорації, що посилювали у післявоєнний період конкурентне суперництво. Були потрібні методи, що, з одного боку, дозволяли б оптимізувати прийняті рішення, а з іншого – зберігати складні організаційні відносини між усіма складовими частинами великих організацій.

Ці запити задовольняли нові розробки, що базувалися на кількісному й системному підходах до менеджменту. Формування цих підходів було пов'язане з розвитком таких наукових напрямів, як теорія систем і дослідження операцій. Для рішення складних управлінських проблем у 60-ті роки стали широко використовувати математичні моделі і методи оптимізації. Були розроблені і успішно застосовувалися в практиці менеджменту кількісні методи керування запасами, розподілом ресурсів, заміною застарілого устаткування. На підставі цих методів зважувалися завдання масового обслуговування, вибору стратегії поведінки в умовах невизначеності тощо. Визначення організації з позицій системного підходу істотно підвищило можливості управлінського контролю за всіма її параметрами, підсистемами й елементами.

До проблем мотивації праці теоретики менеджменту звернулися в 30-ті роки. Вчені дійшли висновку, що необхідно виробити нове розуміння ролі людської мотивації та поведінки людей в організаціях. Велика частка людської поведінки мотивується не логікою та фактами, а почуттями. Намагатися усунути цей емоційний, в чомусь ірраціональний елемент людської поведінки – значить намагатися порушити цінності людей. Оскільки попередні школи менеджменту випускали з поля зору вказані аспекти, **школу людських стосунків** часто називають **неокласичною**.

Засновником цієї школи став американський соціолог і психолог Ельтон Мейо (1880–1949 рр.). Фундаментом для його досліджень були здобутки у теорії психології людини, а саме: праця Зігмунда Фрейда “Психологія підсвідомого”.

Основні тези Е. Мейо:

- люди, в основному, мотивують соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки своїм стосункам з іншими людьми;
- у результаті промислової революції та раціоналізації процесу праці сама робота значною мірою втратила привабливість, тому люди шукають задоволення у соціальних взаєминах;
- люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонукань і засобів контролю, що використовуються керівниками;
- робітник виконає розпорядження керівника, якщо останній зможе задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і їх бажання бути зрозумілими.

Завдання менеджменту на цьому етапі розвитку управлінської думки полягало також у розвитку плідних неформальних контактів в організації, оскільки дослідження показали, що вони є вагомим організаційним силою, здатною або бойкотувати розпорядження, або сприяти їх реалізації. Тому неформальні стосунки ні в якому разі не можна ігнорувати, ними слід керувати на основі співпраці між робітниками та адміністрацією.

Отже, школа людських стосунків зосередилася, в основному, на методах **налагодження міжособистісних відносин** (концепція взаємин між членами колективу). Було доведено, що за умови виявлення більшого піклування керівництва про своїх підлеглих, рівень задоволення працівників повинен зростати, а це, в свою чергу, призведе до зростання продуктивності праці. Рекомендувалось використовувати прийоми управління людськими стосунками, які охоплювали більш ефективні дії безпосередніх керівників, консультації з робітниками та надання їм ширших можливостей для спілкування в роботі.

Особливості цієї концепції зводяться до такого:

- ◆ більшість людей бажають, щоб їх не лише любили, поважали, але й щоб їм давали можливість брати участь у здійсненні гідних цілей;

- ◆ основним обов'язком керівника є створення такої обстановки, при якій підлеглі можуть спрямувати всі свої здібності на досягнення цілей організації. При цьому він повинен прагнути до розкриття та використання на практиці всіх своїх творчих здібностей;

- ◆ керівник повинен забезпечити участь персоналу у вирішенні як дуже важливих, так і поточних питань. Чим важливішим є рішення, тим більш енергійними повинні бути спроби залучити підлеглих до його прийняття;

- ◆ керівник повинен безперервно прагнути до того, щоб підлеглі ширше використовували самоконтроль і прагнули до визначення напрямів своєї діяльності за ступенем розвитку та вияву своїх знань і здібностей;

- ◆ з використанням керівником досвіду, знань і творчих здібностей своїх підлеглих підвищуватиметься якість рішень і роботи;

- ◆ задоволення персоналу роботою призводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

Основним завданням кількісної школи в менеджменті є забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття рішень. Представники інженерних наук, статистики, математики зробили вагомий внесок у розвиток кількісної школи.

Найчастіше проблеми кількісної школи пов'язують з дослідженням операцій (проектуванням і функціонуванням операційних систем), процесами розробки, а прийняття управлінських рішень – побудовою інформаційних систем.

Найбільш відомими представниками цієї школи є Д. Мрач, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуренс.

Дослідження в межах кількісної школи передбачає реалізацію певних дій (процедур):

- ◆ виявлення операційної проблеми;
- ◆ вироблення моделі ситуації, яка спрощує реальність і подає її абстрактно;
- ◆ надання змінним моделям кількісних значень з метою описання кожної зміни та пов'язання між собою.

Більшість методів і засобів кількісної школи мають такі характеристики:

- головна увага зосереджується на **прийнятті рішення**. Основний кінцевий результат аналізу повинен втілюватися у вигляді керуючого впливу. Процес прийняття рішення є головною складовою частиною повсякденної діяльності керівників виробництва;

- критерієм обирається **економічна ефективність**. Вибір керуючого впливу повинен здійснюватися на підставі порівняння величин, які характеризують стан підприємства і впливають на його процвітання в майбутньому (витрати, доходи, норма прибутку тощо);

- використання **формалізованих математичних моделей**, які є, по суті, можливими варіантами вирішення проблеми.

**Модель** – це форма зображення реальності. Звичайно, модель спрощує реальність або зображує її абстрактно. Моделі полегшують розуміння складностей реальності. Процедури перетворення даних повинні бути досить зрозумілими і докладними, щоб будь-який аналітик міг отримати на підставі однакових даних одні й ті ж результати.

**1. Залежність від комп'ютера.** Необхідність використання комп'ютера пояснюється складністю математичних моделей, великим обсягом даних, а також значною кількістю обчислень, які виконуються при вирішенні моделей.

У вітчизняній економіці поступово формуються умови для суттєвого підвищення ефективності та прибутковості роботи підприємств, їх орієнтації на реального споживача.

Теорія і практика менеджменту демонструє два чітко сформованих підходи в управлінні – **японську та американську** моделі менеджменту. При збігу загальних, стратегічних напрямів боротьби за лідерство існують і особливості в підходах провідних японських та американських компаній до того, як забезпечити свої переваги в економічному суперництві на світовому ринку. **Принциповою відмінністю** двох названих моделей менеджменту є те, що японська побудована на колективізмі, а американська – на індивідуалізмі та конкуренції між людьми. Всі інші відмінності є похідними від названої вище (табл. 2).

**Відмінності японського і американського бізнесу**

<b>Японська модель</b>	<b>Американська модель</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>1. ФІЛОСОФІЯ ФІРМИ</b>	
Зі зміною керівництва філософія фірми не змінюється. Кадри залишаються, діє система "довічного" найма	Заміна керівництва фірми породжує зміну управлінського апарату і працівників
<b>2. ЦІЛЬ ФІРМИ</b>	
Забезпечення росту прибутку і добробуту всіх працівників фірми	Ріст прибутку фірми і дивідендів окремим вкладникам
<b>3. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ</b>	
Фірма складається із автономних у комерційному плані відділень, висока роль функціональних служб у штаб-квартирах	Корпорація складається із автономних відділень
<b>4. НАЙМ ПРАЦІВНИКІВ І КАДРОВА ПОЛІТИКА</b>	
Широко використовується праця випускників вузів і шкіл	Найм працівників на ринку праці через мережу університетів, шкіл бізнесу тощо
Перепідготовка і навчання на фірмі без відриву від виробництва	
Просування по службі враховуючи вислугу років	При наймі робітника перевіряється чи відповідає він даній посаді за допомогою таких методів, як конкурс, оцінка знань, навички в соціальних "центрах оцінки", складання іспиту на посаду
Оплата праці залежить від віку і стажу роботи на фірмі	Оплата праці залежить від індивідуальних результатів і заслуг працівника
<b>5. ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА І ПРАЦІ</b>	
Головна увага зосереджена на роботі цеху як найнижчій ланці виробництва	Головна увага направлена не на виробництво, а на адаптацію до зовнішнього середовища
Використовується система "точно і вчасно" (канбан) без створення запасів	Працівники виконують роботу на підставі чіткого виконання посадових інструкцій

<b>1</b>	<b>2</b>
Робота груп, гуртків якості і здійснення постійного контролю якості на всіх стадіях виробничого процесу всіма працівниками фірми	Ставки (розмір) заробітної плати строго визначаються залежно від посади, роботи, яку виконує працівник, і кваліфікації
Обов'язки між працівниками чітко не розподілені. Працівники виконують різні види робіт залежно від ситуації; девіз "Дій за обставинами"	Заробітна плата залежить від попиту і пропозиції на ринку праці
<b>6. СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ</b>	
Якщо хороше фінансове становище, премії виплачуються два рази в рік (кожного разу по два-три місячних оклади)	Стимулювання працівників значно нижче чим в Японії, проте дохід президента великої корпорації в середньому в три рази вищий президента японської фірми
Виплата і пільги з соціальних фондів: часткова чи повна оплата житла, затрати на медичне страхування і обслуговування, відрахування до пенсійного фонду, доставка на роботу транспортом фірми, організація колективного відпочинку тощо	
<b>7. ВНУТРІФІРМОВЕ ПЛАНУВАННЯ</b>	
Внутріфірмові відділи мають плани на три роки, які включають в себе інвестиційну політику і заходи з впровадження новітньої техніки, а також перспективні плани на 10–15 років	Процес планування децентралізований. Відділам плануються основні фінансові показники, затрати на виробництво, збут, які можуть бути скоректовані протягом року
Плани розробляються за принципом змінного планування відділення фірми. План відділу включає такі показники: обсяг виробництва, кількість продукції в натуральному виразі, прибуток, штатний розпис, перелік поставальників	На кожен новий вид продукції використовуються "стратегічні господарські центри" (СГУ)



1	2
<b>8. ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА</b>	
Частина прибутку відділів (до 40%) використовується самостійно	Адміністрація фірми перерозподіляє прибуток між відділами
Прибуток використовується на раціоналізацію виробництва, скорочення матеріальних затрат і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, модернізацію обладнання	Розширення виробництва за рахунок купівлі (злиття) інших корпорацій

Незважаючи на відмінності американської та японської моделей бізнесу, вони створюються на таких принципах, які дозволяють фірмам процвітати. Це гнучкість, чутливість на потреби ринку; залізна дисципліна; бажання до високої якості в роботі; детальне знання своєї справи і служіння їй; вміння приваблювати висококваліфікованих працівників; постійний і жорсткий контроль за співвідношенням між затратами і прибутком; бажання завжди бути кращими своїх конкурентів.

Два напрями в історії розвитку управлінської думки – раціоналістичний і поведінковий – розвивались практично паралельно і динамічно. Подальший розвиток теорії систем, кібернетики, економіко-математичних методів аналізу, комп'ютеризація спонукали активному використанню в управлінні системного підходу.

Одним з представників системного підходу, який вперше розглянув підприємство як соціальну систему, був американський дослідник Честер Бернارد, який понад 20 років займав посаду президента компанії. Основні функції менеджменту, на його думку, полягають у визначенні цілей організації, підтримки зв'язку між її окремими елементами і забезпечення їх ефективного функціонування.

Спираючись на системний підхід, Бернارد розробив концепцію соціальної відповідальності корпорації, відповідно до якої діяльність окремих організаційних систем і прийняття рішень мають соціальні наслідки як в середині організації, так і в зовнішньому середовищі, які менеджер повинен враховувати для перспективного розвитку організації.

Другим представником системного підходу є видатний теоретик у галузі управління Пітер Друкер. Основні його погляди такі:

- ◆ виключна роль професійного менеджера в організації;
- ◆ управлінська еліта як основа підприємництва і сучасного суспільства;
- ◆ ідея самоуправління трудового колективу, відповідно до якої робітники і службовці повинні вибирати спеціальний орган, який буде

займатися вирішенням соціальних проблем, що може підвищувати їх відповідальність за справи фірми;

◆ концепція, відповідно до якої в основу управління покладено цілі організації. Лише тільки після їх визначення можливо визначити функції, систему і методи взаємодії елементів процесу управління. Це докорінно протирічило логіці, яка діяла в часи А. Файоля, відповідно до якої в основу були покладені функції і процес.

У 80-ті роки однією з найбільш популярних теорій системного підходу стала концепція “7-S”, яка була розроблена Е. Атосом, Р. Паскалем, Т. Пітерсом, Р. Уотерменом (модель Мак-Кінсі “7-S”). Її назва походить від семи взаємопов’язаних перемінних, назва яких в англійській мові, починається з букви “S”: стратегія (strategy), структура (structure), система управління (systems), персонал (staff), кваліфікація працівників (skill), організаційні цінності (shared values), стиль (style).

У рамках системного підходу розповсюджувались також численні кількісні теорії управління, які виникали з розвитком кібернетики і різних математичних методів. Їх прихильники спирались на вивчення різних ситуацій і за допомогою моделювання шукали оптимальні шляхи вирішення проблем, які стояли перед організацією.

З розвитком і ускладненням ринку завдання організації управління стають все більш складними. За таких умов розробка управлінських рішень потребує детального аналізу конкретних ситуацій, враховуючи всі фактори, оцінки їх впливу на діяльність підприємства і результати його функціонування. Так виникла необхідність розробки ситуаційного підходу, який засновано на загальній схемі, яка включає такі етапи:

- ◆ діагноз ситуації для визначення головних проблем;
- ◆ визначення управлінських цілей і шляхів ефективного їх досягнення;
- ◆ вивчення характеристик ситуації, виділяючи фактори, які впливають на прийняття рішень;
- ◆ розробка альтернативних напрямів дій;
- ◆ оцінка кожної альтернативи і визнання найефективнішої з них у тій чи іншій ситуації;
- ◆ роль плану в конкретній ситуації, який буде ефективний з точки зору цілей підприємства, фірми, корпорації.

Суть ситуаційного підходу – це спроба теоретично визначити, перевірити і потім практично рекомендувати різні типові рішення в галузі організації виробництва: управління, систем внутріфірмового планування, бухгалтерського обліку, інформаційних систем у доборі кадрів відповідно до кожної конкретної ситуації. Використовуючи ситуаційний підхід, менеджери можуть визначати, які методи і засоби будуть найкраще забезпечувати досягнення цілей організації в конкретних ситуаціях. Саме він припускає вибір прийомів і методів, що максимально відповідають

конкретним умовам. Це дозволяє враховувати сукупність факторів, що впливають на організацію у той чи інший період. Системний і ситуаційний підходи є методами, які дозволяють поєднувати, приводити до відповідності, взаємопов'язувати частини цілого і тому є методичним апаратом організації управління.

Необхідність постійного пошуку нових підходів до управління виробництвом породжується, перш за все, розвитком факторів виробництва. Радикальні структурні зміни у виробництві пов'язані з широким застосуванням матеріало-, енерго-, і працезберігаючих методів. Сучасне виробництво відрізняється високою гнучкістю, збільшенням частки спеціалізованої продукції, постійним поновленням асортименту продукції, впровадженням нових технологій.

Вирішальний вплив на еволюцію механізмів управління виробництвом визначають зміни на ринку. Успіх, основа економічного процвітання компанії сьогодні – це здатність відчувати зміни на ринку. Орієнтація на споживача значно вагоміша, ніж орієнтація “на ринок взагалі”.

Розвиток управлінської діяльності, як практики в період розвитку ринку, знаходить своє відображення і в еволюції процесу організації управління, як наукової дисципліни, яка виступає складовою частиною економічної теорії. Історичний розвиток процесу організації управління і її елементів розглянемо за допомогою табл. 3.

Таблиця 3

**Розвиток організації управління як наукової дисципліни**

Роки	Наукові школи і підходи	Об'єкт управління	Основна складова об'єкта управління	Головні напрями методологічних розробок
1	2	3	4	5
1890	Наукового управління	Виробничий комплекс	Трудовий процес, працівник як виробничий фактор	Методи аналізу робочого часу і робочих рухів, нормування праці, правила добору працівників
1935	Адміністративна (класична школа)	Підприємство	Управлінський процес	Принципи функціонального поділу праці моделі лінійної й штатної організаційної структури управління
1936–1955	Школа людських відносин і поведінкових наук	Підприємство як соціальна система	Людський фактор, працівник як соціальний фактор	Соціально-психологічні методи, мотивація працівників. Використання методів психології і соціології в управлінні людськими відносинами

1	2	3	4	5
	Кількісний підхід	Сукупність процесів управління виробництва	Процес управління	Методи моделювання процесів управління, розробки управлінських рішень
1956	Процесний підхід	Підприємство як сукупність об'єкта і суб'єкта управління	Виробничі й управлінські процеси	Методологія проектування АСУ
1970	Системний підхід	Підприємство як відкрита система	Підприємство в мікро- і макро-середовищі	Методи дослідження об'єктів з урахуванням внутрішньої цілісності, органічного взаємозв'язку їх елементів і зовнішнього середовища, методологія стратегічного управління
1971–1985	Ситуаційний підхід	Підприємство в мікро- і макросередовищі	Конкретні ситуації функціонування об'єкта в мікро- і макросередовищі	Операційний підхід до аналізу і розробки рішень
1986–90-ті	Нові підходи, що формуються, і теорії змін в організаціях	Підприємство в мікро- і макросередовищі	Адаптація до змін, що прискорюються, максимальне використання потенціалу організації	Методи керування організаційними змінами, культура організації, лідерство

Варто розглянути критерії оцінки результативності управління, враховуючи вклад наукових шкіл і підходів у розвиток менеджменту (рис. 11).



**Рис. 11. Критерії оцінки результативності та управління**

В основі розвитку сучасного менеджменту втілені досягнення практично всіх шкіл і напрямів управлінської думки. Вклад різних шкіл і підходів у сучасну науку менеджменту відображає рис. 12:

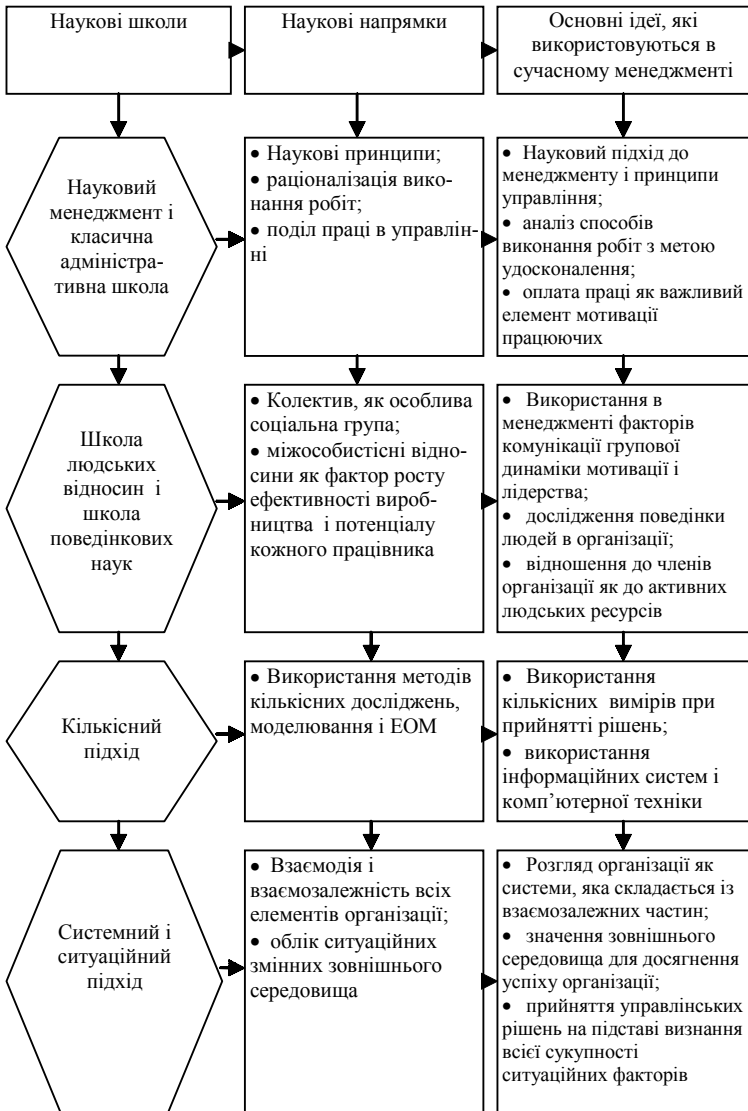


Рис. 12. Вклад у сучасну науку менеджменту різних шкіл і підходів

Слід підкреслити, що сьогодні відбувається взаємне збагачення підходів (моделей) у менеджменті.

Для створення та реалізації “власної” моделі менеджменту, яка дасть можливість у конкретних умовах економічного розвитку України

вивчати та узагальнювати прогресивну управлінську практику, розроблені основні напрями розвитку науки управління. Ці напрями об'єднані в так звану систему “нова управлінська парадигма”.

1. Висувається проблема гнучкості й адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища.

2. Головні передумови успіху підприємства знаходяться у зовнішньому середовищі. Підприємство як система не самозабезпечується, а залежить від ресурсів, що знаходяться зовні.

3. Застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким вся організація всередині підприємства є відповіддю на різні дії ззовні.

4. Визнання соціальної відповідальності менеджменту. Організація спільної роботи, в процесі якої кожна людина може максимальною мірою розкрити свої можливості.

5. Основними факторами є лідерство, стиль керівництва, кваліфікація і культура працюючих, мотивація поведінки.

Головним методом вирішення проблем бізнесу нині є розвиток лідерства. На відміну від менеджменту, що механічно маніпулює системами, структурами, людьми і показниками (у літературі цей тип керування одержав назву менеджеризму), основу лідерства складають гуманізм у керуванні спільною працею, створення творчої атмосфери і колективної зацікавленості у досягненні результатів. Робота в жорсткій відповідності з товстими зведеннями інструкцій і розпоряджень змінюється ініціативою кожного.

Науковці виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів.

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

II етап (1921–1928 рр.). Здійснювалося подальше удосконалення адміністративного управління виробництвом, зроблено спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні.

III етап (1929–1945 рр.) пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва і присвячувався вдосконаленню структур управління, методів підбору та підготовки кадрів, плануванню й організації виробництва.

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

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

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

У свою чергу, VII етап можна поділити на п'ять підетапів, започаткованих у 1985р.:

1-й підетап – робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою за нормативним розподілом прибутку;

2-й підетап – застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої за нормативним розподілом доходу, розвиток орендних відносин;

3-й підетап – впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;

4-й підетап – впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;

5-й підетап – початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу здійснюється вже в умовах незалежної національної економіки України.

Вітчизняна наука і практика управління, звичайно, помітно збагачуються за рахунок кращого іноземного досвіду і досягнень науки. Усе цікаве і корисне, накопичене у світі, необхідно відбирати й застосовувати в себе, ретельно вивчаючи і зважуючи.

У той же час не можна також і відкидати все те позитивне, що було накопичено нашою вітчизняною наукою управління, що не стояла на місці і досягла певних успіхів. Більше того, справедливість вимагає не тільки згадування, але й ретельного вивчення ранніх робіт вітчизняних вчених підприємців, тому що “нове – це добре забуте старе”.

У 1912 р. вітчизняними підприємцями було розроблено “Сім принципів ведення справ у Росії”, що за своєю суттю були “кодексом честі” керівників виробництва тієї пори. У цьому зведенні принципів основним є підприємець, тому що професійних менеджерів у той період у Росії просто не було. Але ці принципи заслуговують на увагу і нинішніх менеджерів, підприємців.

*Поважай владу.* Влада – необхідна умова ефективного ведення справ. В усьому повинен бути порядок. У зв'язку з цим виявляй повагу до охоронців порядку на зазначених ешелонах влади.

*Будь чесний і правдивий.* Чесність і правдивість – фундамент підприємництва, передумова здорового прибутку і гармонійних відносин у справах. Російський підприємець зобов'язаний бути бездоганим носієм чесності і правдивості.



*Поважай право приватної власності.* Вільне підприємництво – основа благополуччя держави. Російський підприємець зобов'язаний у поті чола трудитися на благо своєї вітчизни.

*Люби і поважай людину.* Любов і повага до людини з боку підприємця породжує відповідну любов і повагу. У таких умовах виникає гармонія інтересів, що створює атмосферу для розвитку в людей найрізноманітніших здібностей, спонукає їх виявляти себе в усій красі.

*Будь вірний слову.* Ділова людина повинна бути вірна своєму слову. “Один раз збрехавши, хто тобі повірить”. Успіх у справі багато в чому залежить від того, наскільки навколишні довіряють тобі. Слово ділової людини повинно цінуватися незмінно вище казенного папера з печаткою.

*Живи згідно зі своїми можливостями.* Не хизуйся. Вибирай справу по плечу. Завжди оцінюй свої можливості. Дій згідно зі своїми можливостями.

*Будь цілеспрямованим.* Завжди май перед собою ціль. Підприємцю така ціль потрібна як повітря. Не відволікайся на інші цілі. Служіння “двом панам” протиприродно. У прагненні досягти заповітної цілі не переходь межі дозволеного. Ніяка мета не може затьмарити моральні цінності.

Моральні ціннісні властивості цих принципів актуальні повною мірою і сьогодні; їх зовсім не шкідливо застосовувати нашим сучасним українським підприємцям і менеджерам. Що стосується етапів і шкіл в еволюції управлінської думки, то основні положення цих принципів помітно випередили “Школу людських відносин” (1930–1950 рр.) і її іноземних представників.

Олександр Олександрович Богданов заклав основи загальної теорії систем, увів поняття зворотного зв'язку, керованої і керуючої системи.

Оскільки упорядкованість системи звичайно буває вищою, ніж упорядкованість навколишнього середовища, необхідні спеціальні механізми, що дозволяють зберігати й удосконалювати організацію системи. Об'єкти, різні за складом, можуть демонструвати подібні властивості завдяки спільності в способах організації.

Широка розмаїтість процесів і форм організації стимулювала спроби побудувати загальне вчення про організацію. Однією з перших концепцій такого роду з'явилася “Тектологія. Загальна організаційна наука”, сформульована (1913 рік) і розроблена *О.О. Богдановим*, що дав загальний опис дуже різноманітних процесів виникнення і розпаду організацій.

*“Спроби точно визначити, що таке організація, призводять до ідеї доцільності. Ідея доцільності містить в собі ідею мети. Організм, організація мають свою мету і згідно з нею влаштовані. Але ціль допускає когось, хто її ставить і реалізує, істоту свідомо активну, улаштовувача організатора”*, – пише *О.О. Богданов* у зазначеній праці.

Ще один фрагмент із роботи цього чудового вченого: “Візьмемо, наприклад, елементарне співробітництво. З’єднання однакових робочих сил на будь-якій механічній роботі може вести до зростання практичних результатів у більшій пропорції, ніж кількість цих робочих сил. Якщо справа йде, скажімо, про розчищення полів від каменів, чагарників і коренів і якщо одна людина в день оброблює одну десятину, то дві разом виконають не подвійну роботу, а більше: дві з чвертю – дві з половиною десятини. При трьох, чотирьох працівниках відношення може виявитися ще більш сприятливим – до відомої межі, розуміється. Але не виключена і та можливість, що два, три, чотири працівники разом виконують менше, ніж подвійну, потрійну, четвертну роботи. Обидва випадки цілком залежать від способу сполучення даних сил. У першому випадку цілком законно стверджувати, що ціле виявилось практично більше простої суми своїх частин, у другому – що воно практично її менше. Перше можна назвати організованістю, друге – дезорганізованістю”.

Тут цілком доречно згадати вираз: “Хто працює один – підсумовує, хто працює вдвох – примножує”.

Отже, суть наведених понять зводиться до сполучення активностей, парадоксальність і логічність яких присутні одночасно.

Легко уявити собі, яким чином з’єднання активностей може зменшити їхню практичну суму: це відбувається тоді, коли вони один одному протидіють, чи цілком почасти один одного паралізують, взаємно “дезорганізуються”. Але яким чином величини можуть з’єднуватися так, щоб це збільшувало їхню практичну суму? З першого погляду, тут виходить створення ні з чого. Але все не так просто. І. Богданов дає відповідь на резонне запитання клопітким розглядом ряду прикладів, викладом теорії кон’югації й опори.

Складні теоретичні дослідження цього питання закінчуються цілком зрозумілим висновком: *“Там, де зіштовхуються активності й опори, практична сума збільшується на тій стороні, на якій з’єднання (кон’югація, у даному випадку) більш строго і гармонійно містить у собі менше протиріч. Це й означає більш високу організованість”*.

Наведеними даними далеко не вичерпується внесок О.О. Богданова в теорію наукового управління. Відзначимо тільки, що його робота сприяла надалі розвитку загальної теорії систем, а узагальнений підхід знайшов вираження в кібернетиці, вплинув на роботи Л.В. Канторовича, іншого яскравого представника вітчизняної науки управління.

Професор В.В.Глухів справедливо відносить академіка Л.В. Канторовича до представників математичної школи управління (кібернетика, економіко-математичні методи) поряд з такими відомими іменами, як Н. Вінер, А.І. Берг, Р. Белман, Р. Акофф та ін.

Л.В. Канторович поклав початок лінійному програмуванню – теорії і методам вирішення екстремальних завдань з обмеженнями, що знайшли поширення в менеджменті. І хоча в популярних іноземних джерелах з менеджменту прізвище Л.В. Канторовича (як і багатьох інших вітчизняних учених) практично не зустрічається, досягнення цього вченого загально-відомі. Л.В. Канторович був лауреатом Нобелівської премії, почесним доктором і професором різних зарубіжних університетів, а також членом академії в Бостоні (США).

Іншими яскравими представниками вітчизняної школи менеджменту є А.К. Гастев і П.М. Керженцев, про яких також “забули” зарубіжні та здебільшого вітчизняні вчені.

У 20-і роки ХХ століття А.К. Гастев (1882–1941 рр.) висунув концепцію “вузького місця”, з розширки якого необхідно починати при будь-якій удосконалюванні виробництва. Цим “вузьким місцем” є організація праці – від директора до рядового робітника.

Гастев вважав, що *“робітник, який керує верстатом, є директор підприємства, що відоме під назвою верстат”*. У такому примітивному багато в чому погляді містилися й раціональні зерна: будь-яку трудову діяльність можна розкласти на ряд загальних операцій, якими можна легко управляти: розрахунок, установка, обробка, контроль, аналіз тощо.

А.К. Гастев запропонував свою *систему правил підвищення продуктивності праці* з 16 позицій, зміст яких полягає в наступному:

- *перш ніж змінити способи роботи, потрібно їх ретельно вивчити;*
- *не намагатися зробити переворот, а почати з дріб'язків;*
- *не набридати усім своїм винаходом, а будь-що втілити його в життя;*
- *не говорити про безвихідь, не схилитися перед труднощами – наполегливість і воля зможуть їх перемогти;*
- *мало просто знати – знаючий, але не вмючий – це механізм без двигуна.*

Його дослідження з наукової організації праці не втратили своєї актуальності і в наш час. А. Гастев сформулював ряд важливих правил з організації праці:

1. Спочатку продумай усю роботу досконало.
2. Приготуй весь потрібний інструмент і приладдя.
3. Забери з робочого місця все зайве, видали бруд.
4. Інструмент розташовуй у строгому порядку.
5. Під час роботи шукай зручного положення тіла.
6. Не берися за роботу круто. Входи у роботу поволі. Якщо треба сильно наполягати, то спочатку прилаштуйся, спробуй напівсили, а потім уже берися щосили.
7. Не працюй до повної втоми. Роби рівномірний відпочинок.

8. Працюй рівномірно (робота наступами, зопалу псує і роботу, і характер).

9. Не хвилюйся (треба зробити перерву, заспокоїтися і знову за роботу).

10. Корисно у випадку невдачі роботу перервати, навести лад (прибрати робоче місце і знову за роботу).

11. При вдалому виконанні роботи не намагайся вихвалитися.

12. У випадку повної невдачі легше дивися на справу (спробуй стримати себе і знову почни роботу).

13. Скінчив роботу, прибери робоче місце.

Таким чином, перераховані пункти допускають виконання наступних дій і умов: *планування, заготівлю, чистоту, порядок, установку, входження в роботу, режим, витримку, ще раз чистоту і порядок.*

Дослідники В.В. Глухів і В.Р. Веснін зараховують А.К. Гастєва до адміністративної чи класичної школи менеджменту і вважають його основоположником наукової організації праці (НОП).

Іншим вітчизняним ученим, що займався проблемами організації виробництва й управління трудовим колективом, був *П.М. Керженцев.*

Він звернув увагу на те, що в діяльності людей, де б вона не здійснювалася, є чимало загальних рис: вироблення планів, управління організацією з їхнього виконання, облік, контроль, чіткий розподіл завдань, прав, обов'язків і відповідальності.

У своїх роботах П.М. Керженцев розглянув ряд основних проблем управління: типи й форми організації, побудова організаційних планів, підбір і використання працівників, відповідальність, дисципліну, систему підпорядкування, облік і контроль.

Інакше кажучи, він один з перших спробував сформулювати основні функції управління й істотно доповнив існуючі “основні принципи адміністративного управління” Анрі Файоля і принципи підвищення продуктивності праці Г. Емерсона.

Серйозні дослідження проблем виробництва були виконані в Інституті економіки й організації промислового виробництва Сибірського відділення АН СРСР у 1960 роки.

У цей час В.А. Авіловим проводилися дослідження пов'язані з розробкою методик застосування математико-статистичних методів в аналізі виробництва.

Різні аспекти управління і методологія їхнього аналізу й вирішення представлені в роботах Г.Х. Попова.

Для розв'язання багатьох завдань виробництва велике значення має удосконалення праці. В післявоєнні роки в нашій країні одержали поширення багатостаттний рух, удосконалення організації трудового процесу на підставі застосування передової технології, раціоналізації інструментів і пристосувань, організації робочих місць.

Інженером Ф.Л. Ковальовим розроблений метод добору найбільш раціональних прийомів праці, застосовуваних передовими робітниками, їхнього подальшого удосконалення і наступного масового впровадження.

Практично всі дослідження виробництва особливо виділяють таку функцію управління, як організація. Ця функція охоплює різні види виконавчої оперативної діяльності.

Звичайно, не всі думки перерахованих авторів бездоганні з погляду сучасних позицій. Але внесок їх у світову управлінську науку досить вагомий і незаперечний. Це треба пам'ятати нам, їхнім нащадкам, треба пишатися їхніми досягненнями.

Відносно змін парадигми управління в Україні сьогодні можна відмітити, що вона органічно пов'язана з радикальними змінами і реформуваннями всіх сторін життєдіяльності нашого суспільства.

До найбільш важливих положень управління українською економікою відносяться такі:

- поєднання методів ринкового регулювання з державним регулюванням соціально-економічних процесів як на мікро-, так і на макрорівнях;
- формування і функціонування підприємницьких структур як відкритих, так і соціально орієнтованих;
- поєднання ринкових і адміністративних методів управління на підприємствах.

Ефективність формування (створення) і реалізації нової управлінської парадигми може бути забезпечена при дотриманні, принаймні, двох головних умов:

- в ній необхідно врахувати особливості розвитку попереднього періоду і сучасний стан економіки, менталітет і особливості країни;
- в основу її повинні бути покладені принципи і механізм менеджменту країн з розвинутою ринковою економікою. Це дає можливість у перспективі інтегрувати вітчизняне народне господарство в світову економічну систему і зайняти достойне місце в ній.

Управління господарським механізмом і суспільним виробництвом – це сукупність методів, форм ведення господарства, взаємопов'язаних та правомірно діючих структур, що забезпечують найбільш ефективний розвиток усього народногосподарського комплексу України, який сьогодні повинен об'єднувати державні та приватні формування.

## **1.2. Суб'єкти підприємництва та умови господарювання**

### **1.2.1. Фірма як організаційно-господарська одиниця**

Практика господарювання на ринкових засадах підтверджує ту незаперечну істину, що результативність будь-якої виробничо-господарської

та комерційної діяльності залежить, передусім, від колективності та творчої активності управлінських кадрів, достатньо глибокого знання виробництва, законодавчої бази й соціальних аспектів господарювання.

Для забезпечення нормального рівня своєї життєдіяльності будь-яке суспільство здійснює безліч видів конкретної праці. Для цього люди створюють певні організації (трудові колективи).

Організації складають основу діяльності менеджерів, саме в них знаходяться причини, які зумовлюють існування менеджменту.

Зміст поняття “організація” має багато різних трактовок, наприклад, М. Акофф і Ф. Емері дають таке визначення: “Організація – соціальна група, в якій існує функціональний поділ праці, який спрямований на досягнення загальної мети”. За Т. Пітерсом, Р. Уотерменом: “Організація – це розумна система підсвідомо скоординованих видів діяльності, яка не має зайвих елементів”.

Враховуючи всі ознаки, які відображають суть цього поняття, можна засвідчити, що “організація як соціальна система є відносно автономна група людей з чітко структурованою спільною діяльністю та визначеними кордонами, створена для досягнення загальної мети”.

Організації, які спільно реалізують ту чи іншу програму або мету і діють на засаді певних правил і процедур та враховуючи мету і характер їх діяльності, можна поділити на дві групи:

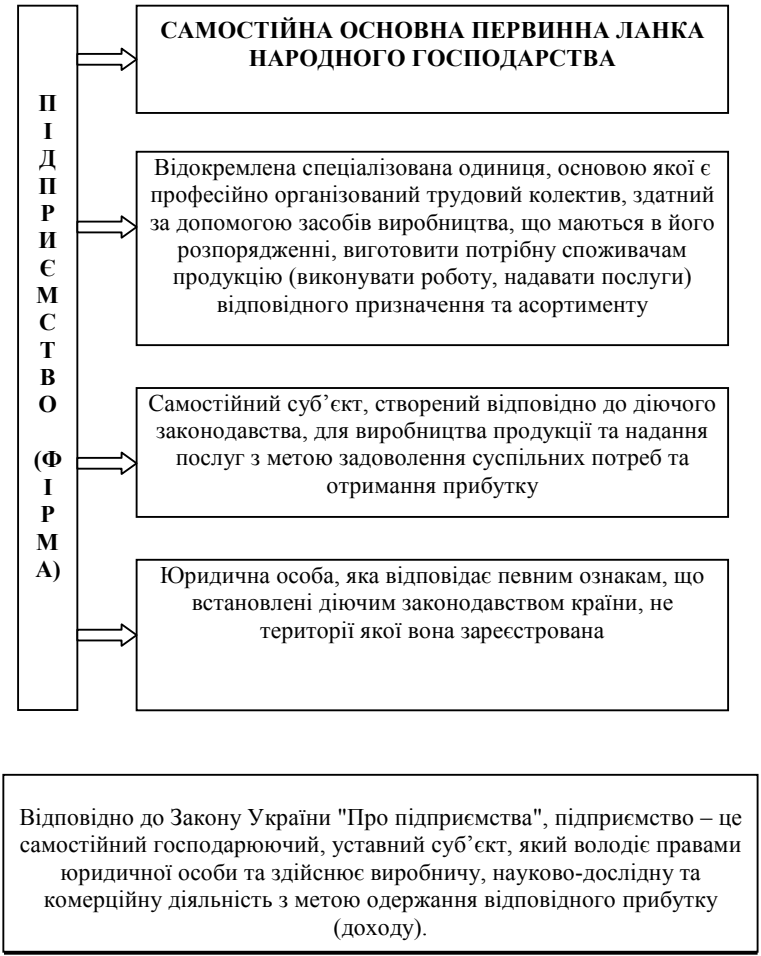
- підприємницькі (комерційні), що функціонують і розвиваються за рахунок власних коштів;
- підприємницькі (некомерційні), існування яких забезпечується бюджетним фінансуванням держави.

Організації з підприємницьким характером діяльності називають підприємствами.

Кожне підприємство має історично сформовану назву (завод, фабрика, шахта, ательє, електростанція, майстерня тощо), може включати кілька виробничих одиниць – заводів або фабрик (комбінат, виробниче об’єднання). У більшості країн світу з розвинутою ринковою економікою такі виробничі одиниці називають **фірмами**.

Під словом <i>фірма</i> розуміють підприємства, що здійснюють господарську діяльність у галузях промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту, торгівлі тощо, з метою одержання кінцевого фінансового результату – прибутку.
--

Враховуючи це, можемо дати таке визначення терміна (рис. 13).



**Рис. 13. Визначення терміна “підприємство (фірма)”**

Кожне підприємство (фірма) визначає для себе фірмову назву, під якою її записують до державного реєстру своєї країни. Фірмова назва, як правило, включає ім'я та прізвище одного чи кількох власників фірми, відображає характер її діяльності, правовий статус та форму господарювання. В окремих країнах поширені більш конкретні найменування фірм. Наприклад, в Англії вони мають назву компанії, США – корпорації, країнах континентальної Європи – товариства.

Кожне підприємство (або фірма) має такі особливості:

- ◆ є юридичною особою;
- ◆ має замкнену систему обліку та звітності;
- ◆ має самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку;
- ◆ печатку з власною назвою;
- ◆ товарний знак (марку) у вигляді певного терміна, символу, малюнка

або комбінації їх.

Фірмовий знак служить для ідентифікації товарів або послуг продуцента (продавця) та їх відокремлення на ринку від продукції (послуг) конкурентів.

Для ефективного господарювання важливим є визначення цілей створення та функціонування підприємства (фірми). Генеральну мету підприємства, чітко окреслену причину його існування, у світовій економіці заведено називати місією.

**Місія** – це головна мета підприємства, тобто чітко визначена причина його існування. Місія сучасного підприємства полягає у виробництві продукції (наданні послуг) для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку.

На підставі встановленої загальної місії визначаються **загальнофірмові цілі**, які мають бути:

1. *Конкретними і вимірними*, що дає їм можливість стати реальною вихідною базою для наступних правильних господарських і соціальних рішень стосовно діяльності підприємства (фірми, корпорації);

2. *Зорієнтованими у часі*, тобто мати конкретний горизонт прогнозування (прогноз розвитку подій на тривалі й відносно короткі періоди часу – відповідно на 5–10 років і 1–2 роки);

3. *Досяжними*, щоб стимулювати підвищення ефективної діяльності підприємства;

4. *Взаємодоповнюваними*, тобто дії і рішення, що необхідні для досягнення однієї мети, не повинні перешкоджати реалізації інших цілей діяльності підприємства (фірми, корпорації);

5. *Чітко сформульованими щодо кожного виду (напрямку) діяльності підприємства (фірми)*, що робить їх реальними для досягнення у відповідному часі.

Визначені цілі підприємства (фірми) займуть вагоме місце в стратегічному плануванні у тому разі, коли їх не лише правильно сформульовано та ефективно систематизовано, а й достатньо про них інформовано весь персонал і відпрацьовано дійову систему їх здійснення.



**1.2.2. Класифікація, правовий статус та характеристика діяльності фірм**

Для забезпечення ефективного господарювання за ринкових умов, кваліфікованого управління підприємствами винятково важливою є їхня чітка й повна класифікація за певними ознаками, тобто фірми розрізняються за такими ознаками (рис. 14):

- ◆ правовими;
- ◆ фінансово-економічними;
- ◆ організаційно-управлінськими.



**Рис. 14. Правові, фінансово-економічні, організаційно-управлінські ознаки діяльності фірми**

Повну класифікацію підприємств (фірм) можна скласти використовуючи такі ознаки:

- мета та характер діяльності;
- форма власності;
- національна належність капіталу;
- правовий статус і форма господарювання;
- галузево-функціональний вид діяльності;

- технологічна і територіальна цілісність;
- розмір за кількістю працівників (табл. 4).

Таблиця 4

<b>КЛАСИФІКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ (фірм)</b>	
<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види підприємств (фірм)</b>
• Мета і характер діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комерційні</li> <li>• Некомерційні</li> </ul>
• Форма власності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приватні</li> <li>• Колективні</li> <li>• Комунальні</li> <li>• Державні (зокрема казенні)</li> </ul>
• Належність капіталу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Національні</li> <li>• Іноземні</li> <li>• Змішані (спільні)</li> </ul>
• Правовий статус і форма господарювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Господарські товариства</li> <li>• Орендні</li> <li>• Кооперативні</li> <li>• Одноосібні</li> </ul>
• Галузевий та функціональний вид діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Промислові</li> <li>• Будівельні</li> <li>• Сільськогосподарські</li> <li>• Транспортні</li> <li>• Торговельні</li> <li>• Виробничо-торговельні</li> <li>• Торговельно-посередницькі</li> <li>• Інноваційно-впроваджувальні</li> <li>• Лізингові</li> <li>• Страхові</li> <li>• Банківські, туристичні та ін.</li> </ul>
• Технологічна (територіальна) цілісність і ступінь підпорядкованості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Головні (материнські)</li> <li>• Дочірні</li> <li>• Асоційовані</li> <li>• Філії</li> </ul>
• Розмір та чисельність працівників, осіб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Малі (до 100)</li> <li>• Середні (до 500)</li> <li>• Великі (понад 500)</li> </ul>

До державних належать казенні підприємства, які не підлягають приватизації. Рішення про перетворення державного підприємства на казенне приймає Кабінет Міністрів України за однією з таких умов:

1. Підприємство проводить виробничу або іншу діяльність, яка, відповідно до чинного законодавства, може здійснюватися лише державним підприємством;

2. Головним споживачем продукції підприємства є держава;

3. Підприємство є суб'єкт природних монополій.

За національною належністю капіталу заведено розрізняти підприємства (фірми):

- національні – капітал належить підприємцям своєї країни;

- закордонні – капітал є власністю іноземних підприємців повністю або в тій частині, що забезпечує їм необхідний контроль; такі підприємства створюються у формі філій або дочірніх фірм і реєструються в країні місцезнаходження;

- змішані – капітал належить підприємцям двох або кількох країн; їхня реєстрація здійснюється в країні одного із засновників такого підприємства;

- спільні – метою створення є спільна підприємницька діяльність.

Спільне підприємство (СП) є найпоширенішою організаційною формою підприємств з іноземними інвестиціями, що створюються на засадах змішаних форм власності об'єднанням майна українських та іноземних учасників. Іноземному інвестору належить лише частка статутного фонду. Як і всі інші форми господарювання спільні підприємства мають такі позитивні сторони:

- можливість використання інноваційних світових технологій, прогресивних видів устаткування, матеріалів;

- акумулювання фінансових ресурсів;

- запозичення досвіду роботи іноземного партнера в галузі маркетингу, фінансів, менеджменту персоналу, організації виробництва тощо;

- здійснення інноваційної діяльності;

- використання господарських зв'язків українського партнера та його досвіду господарювання на українському ринку.

Найбільш важливою є класифікація фірм за правовим статусом і формою господарювання. *Одноосібне* підприємство є власністю однієї особи або родини; воно несе відповідальність за свої зобов'язання всім майном (капіталом). Таке підприємство може бути зареєстроване як самостійне або як філія іншого підприємства (фірми). Форму одноосібних підприємств мають переважно малі за кількістю працівників фірми.

У США, наприклад, таких одноосібних підприємств приблизно 15 млн. Одноосібна власність охоплює 10–14% фінансового обсягу всього американського бізнесу. Звичайно одноосібний підприємець є універсалом: генеральним менеджером з продажу, збуту, реклами, фінансів, кадрів і постачання. Рейтинг кредитоспроможності одноосібника не дуже високий порівняно з великими фірмами. Ця форма має низку переваг:

- ✓ власникові фірми повністю належить прибуток фірми;

- ✓ володар фірми має низькі витрати, пов'язані з організацією виробництва;

- ✓ невеликі розміри фірми дають власникові змогу підтримувати контакти зі своїми робітниками і покупцями продукції.

Недоліками особистого володіння є:

- обмежені можливості для розширення виробництва;
- несприяття банків у наданні значних кредитів;
- необмежена відповідальність за фінансовий стан підприємства, оскільки все майно володаря за рішенням суду може бути направлене на компенсацію вимог кредиторів і погашення боргів;
- власник фірми повинен бути компетентним у всіх виробничих та фінансових питаннях і мати здібності до підприємництва.

До комерційних підприємств (фірм) належать такі, які функціонують і розвиваються за рахунок власних коштів, мета діяльності – отримання прибутку.

До некомерційних належать здебільшого добродійні, освітянські, медичні, наукові та інші організації невиробничої сфери народного господарства.

**Приватне підприємство** – це юридична особа, заснована на власності громадянина з правом використання найманої праці. Засновник може не виконувати трудових обов'язків на фірмі, але має право повного розпорядження прибутком фірми після сплати податків та інших обов'язкових відрахувань, зборів і платежів. Держава стимулює розвиток саме такої категорії приватних фірм, вбачаючи в них перспективний осередок потужного в майбутньому приватного сектору економіки. Для здійснення управлінських функцій засновник може найняти професійного менеджера. Розміри приватного підприємства законодавчо не обмежуються. Економічна привабливість створення такої форми підприємництва відображується можливістю для засновника одержувати доходи у вигляді заробітної плати, премій, матеріальної допомоги тощо, розміри яких він встановлює самостійно при безпосередньому керівництві фірмою та у вигляді частини прибутку, спрямованої на споживання, розмір якої не має нормативного обмеження та встановлюється засновником одноосібно.

Колективне – це таке підприємство, що ґрунтується на власності трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариства або громадянської організації.

Комунальне – це підприємство, яке засноване на засадах власності відповідної територіальної громади.

**Державне підприємство** – це юридична особа, засновником якої виступає держава. Розрізняють державні підприємства, засновані на загальнодержавній власності та власності адміністративно-державних одиниць (комунальна власність). Ця категорія підприємств характеризується такими економічними перевагами: часткова гарантованість у забезпеченні підприємства обсягом робіт за допомогою держзамовлень і держконтрактів; деякі пільги в сфері податкових відносин, ресурсозабезпечення, надання

кредитно-грошової допомоги, соціальної захищеності працюючих, з одного боку, а з другого – більш жорсткий контроль за використанням коштів, які спрямовуються на споживання, за своєчасністю сплати в держбюджет, визначеної частки дивідендів на вкладений капітал.

Створення державних підприємницьких структур доцільне з метою забезпечення раціональної структури економіки в стратегічно важливих народногосподарських секторах та розвитку необхідних галузей.

Кооперативні підприємства (кооперативи) – добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного у спільній діяльності, використання власного або орендованого майна. В економіці України функціонують два основні типи кооперативів: виробничі й споживчі. У перспективі можна очікувати великого поширення кооперативів також і в інших сферах діяльності – науковій, фінансовій, страховій тощо.

**Виробничий кооператив** – це організаційно-правова форма здійснення виробничої діяльності не менш як трьома громадянами, які об'єднали свої трудові, майнові та фінансові ресурси, паї з метою одержання прибутку. Члени кооперативу, крім внесення своїх паїв у загальний статутний фонд, повинні обов'язково виконувати трудові обов'язки, тобто брати безпосередню участь у виробничій діяльності кооперативу.

Виробничі кооперативи мають право використовувати найману працю. Всі питання виробничо-господарської діяльності повинні узгоджуватися також правлінням кооперативу. Дохід членів кооперативу формується із заробітної плати, премій, додаткових виплат, згідно з чинним законодавством, та з частини прибутку, що розподіляються між членами кооперативу у вигляді відсотків на внесений пай пропорційно його вартості.

Виробничий кооператив у разі банкрутства несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім своїм майном.

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

**Орендне підприємство** – це юридична особа, що створюється на підставі угоди між державним органом (Фондом державного майна) і організацією орендарів, яка формується за рішенням трудового колективу. Орендне підприємство є гнучкою й ефективною організаційною формою на етапі переходу до ринку, що найбільше забезпечує організаційну і психологічну підготовку до підприємницької діяльності з її вільними ринковими відносинами і підприємницьким ризиком.

Усі організаційні особливості регламентуються угодою про оренду, яка укладається відповідно до чинного законодавства про оренду і гарантує тимчасове і платне користування орендованими засобами виробництва.

Орендна плата забезпечується доходами орендаря і гарантією прав держави (орендодавця). Її розмір залежить від виду оренди, характеру

взаємовідносин суб'єктів оренди, попиту на орендоване майно та від інших організаційно-економічних чинників, але принципи положення методів розрахунку плати за майно державних підприємств регламентуються державою, оскільки орендна плата є одним з регуляторів підприємництва.

За кваліфікаційною ознакою – правовий статус і форма господарювання – особливе місце посідають господарські товариства – структури створені на засадах угоди юридичних осіб і громадян об'єднанням їх майна та підприємницької діяльності з метою отримання прибутку.

У більшості країн світу з ринковою економікою такі товариства залежно від характеру інтеграції (осіб чи капіталу) та міри відповідальності за зобов'язаннями (повна чи часткова) поділяються на:

- ✓ повні товариства (товариство з повною відповідальністю);
- ✓ товариство з обмеженою відповідальністю;
- ✓ товариство з додатковою відповідальністю;
- ✓ командитне товариство;
- ✓ акціонерне товариство.

**У повному товаристві** учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном. Засновницький договір про повне товариство має визначати розмір кожного учасника, розмір, склад і порядок внесення внесків, форму участі їх у справах товариства. Справи повного товариства ведуться за загальною згодою всіх учасників або всіма ними, або одним чи кількома з них, які виступають від імені товариства. В останньому випадку обсяг повноважень учасників визначають дорученням, яке має бути підписано рештою учасників товариства.

**Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)** має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники ТОВ, які не повністю внесли свої частки, несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства недовнесеною часткою внеску. ТОВ зберігає всі ознаки акціонерного товариства, вартістю придбаних акцій є вартість внеску учасника у статутний фонд.

**Товариство з додатковою відповідальністю** має статутний фонд, учасники несуть відповідальність у межах внесків, а при недостатності цих сум – додатково майном, що належить їм, в однаковому для всіх учасників розмірі, кратному внеску кожного учасника.

**Командитне товариство** – це товариство, коли поряд з одним або більшістю учасників, які несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, існує також один або більше учасників, відповідальність яких обмежується внеском у майні товариства (вкладників). Якщо у командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повною відповідальністю, то вони несуть солідарну відповідальність за боргами товариства.

Найбільш розвинутою формою господарських товариств є акціонерні товариства.

**Акціонерне товариство** має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства. В акціонерних товариствах обов'язковим є створення резервного фонду за рахунок щорічних відрахувань із прибутку до досягнення ними встановленого розміру.

**Відкрите акціонерне товариство** – товариство, акції якого розповсюджуються шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах.

**Закрите акціонерне товариство** – товариство, акції якого розповсюджуються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, конвертуватися, а також продаватися на біржі.

Акціонерним товариством може стати будь-яке об'єднання відповідно до засновницького договору між підприємствами і організаціями, що входять у систему цього об'єднання як самостійні юридичні особи. Це дасть можливість зміцнити економічну самостійність і відповідальність за результати роботи кожного члена акціонерного товариства.

Акціонерне товариство може бути створене у такій послідовності:

1. Розрахунок вигідності структури витрат, пов'язаних з організацією акціонерного товариства, розрахунок результатів функціонування;
2. Складання установчих документів(статуту) та установчої угоди, в яких зазначені гарантії виконання фінансових і юридичних зобов'язань;
3. Подання бланків на випуск цінних паперів(акцій) на певну суму;
4. Отримання дозволу фінансового управління на продаж акцій.

Є різні види акцій.

**Акція** – це цінний папір, який дає акціонерові право брати участь в управлінні товариством, у розподілі прибутку і розпродажу залишків майна у разі ліквідації товариства.

Основні види акцій:

✓ **іменні**, власник яких має бути зареєстрований акціонерним товариством;

✓ **на пред'явника**, які можуть бути продані простою передачею;

✓ **привілейовані** – підприємство гарантує виплату дивідендів незалежно від розмірів прибутку. У разі недостатнього прибутку дивіденди за привілейованими акціями виплачуються за рахунок резервного фонду, але сума випущених привілейованих акцій не повинна перевищувати 10% статутного фонду;

✓ **вінкульовані**, що можуть передаватися лише з дозволу фірми;

✓ **без номінальної вартості** – у разі ліквідації товариства гарантується лише певна частина їх вартості;

✓ **прості основні** (акції першого випуску), що дають право голосу, але не дають право на певні дивіденди.

Акціонерна форма господарювання має істотні переваги:

◆ фінансові – створює механізм оперативної мобілізації великих за розміром інвестицій і регулярно одержання доходу у формі дивідендів на акції;

◆ економічні – акціонерний капітал сприяє встановленню гнучкої системи виробничо-господарських зв'язків, опосередкованих перехресним або ланцюговим володінням акціями;

◆ соціальні – акціонування є важливою формою роздержавлення власності підприємств будь-яких розмірів, перетворення найманих робітників на власників певної частки майна підприємства.

Технологічну й територіальну цілісність мають, так звані, *материнські (головні) підприємства або фірми*. Особливістю їхньої діяльності є те, що вони контролюють інші фірми. Залежно від розміру капіталу, що належить материнській (головній) фірмі, а також правового статусу і ступеня підпорядкованості, підприємства, які перебувають у сфері впливу головної фірми, можна підрозділити на дочірні, асоційовані та філії. *Дочірнє підприємство (компанія)* – юридично самостійне організаційне утворення, що здійснює комерційні операції і складає звітний баланс; проте материнська фірма суворо контролює діяльність усіх своїх дочірніх компаній, оскільки володіє контрольним пакетом їхніх акцій. *Асоційоване підприємство* є формально самостійним, але з різних причин воно залежить від головної фірми і мусить підпорядковуватися її стратегічним цілям. На відміну від дочірніх та асоційованих підприємств *філія* не користується юридичною й господарською самостійністю, не має власного статуту і балансу, діє від імені і за дорученням головного підприємства, має однакову з ним назву. Майже весь акціонерний капітал філії належить материнській фірмі.

З-поміж суб'єктів господарської діяльності окремо виділяють малі (дрібні) підприємства, що становлять основу малого бізнесу.

Малі підприємства можуть створюватися в усіх галузях на підставі будь-яких форм власності, зокрема змішаних, та здійснювати всі види господарської діяльності, які не забороняє чинне законодавство і які відповідають цілям, передбаченим їхніми статутами. Для здійснення видів діяльності, що підлягають ліцензуванню, мале підприємство зобов'язане одержати необхідну ліцензію, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

До малих підприємств належать новостворювані та діючі підприємства, які мають таку чисельність працюючих:

- ◆ у промисловості та будівництві – до 200 осіб;
- ◆ в інших галузях виробничої сфери – до 50 осіб;
- ◆ у науці та науковому обслуговуванні – до 100 осіб;
- ◆ у галузях невиробничої сфери – до 25 осіб;
- ◆ у роздрібній торгівлі – до 15 осіб.



Підприємства, що здійснюють кілька видів господарської діяльності, належать до малих за критеріями того виду, який становить найбільшу частку в обсязі продукції (робіт, послуг).

Малі підприємства створюються:

- громадянами, членами сім'ї та іншими особами, які спільно ведуть господарство;
- державними, орендними, колективними, спільними підприємствами, громадськими організаціями та їхніми підприємствами, кооперативами, акціонерними, господарськими асоціаціями, іншими підприємствами та організаціями, що є юридичними особами;
- державними органами, уповноваженими управляти державним майном.

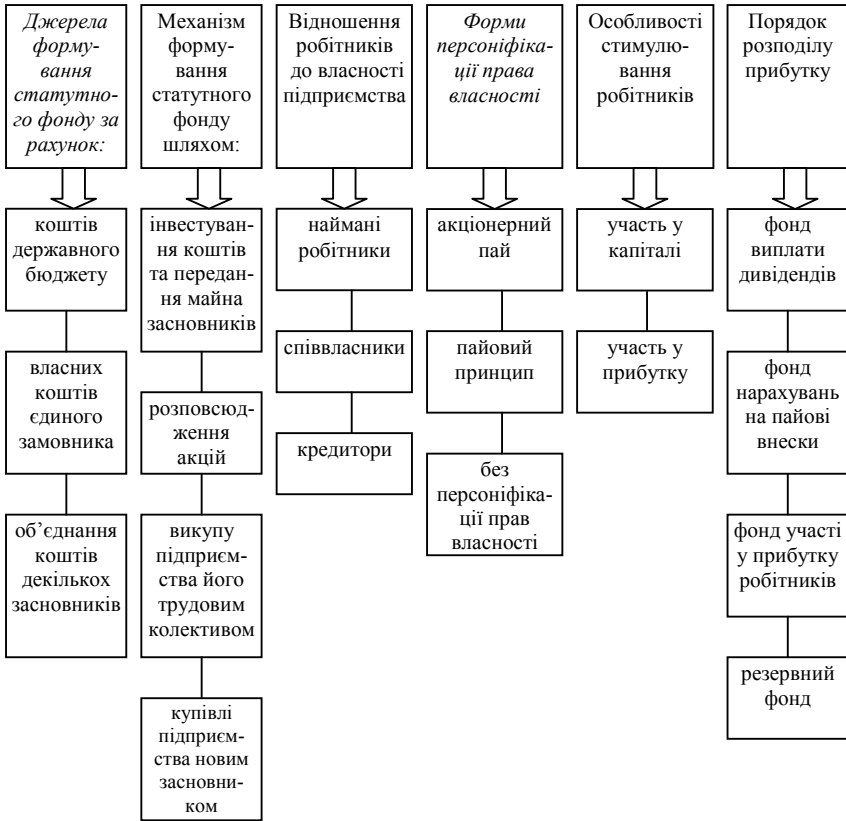
Під час організації малих підприємств на підставі змішаних форм власності вид підприємництва визначають з переважної частки майна власників, які створили підприємство. Окрім того, віднедавня офіційно заведено називати мікропідприємствами суб'єктів малого підприємництва із середньообліковою чисельністю працівників до 10 осіб та обсягом виручки від продажу продукції (надання послуг) до 250 тис. грн. за рік.

Класифікаційна належність підприємств (фірм) за галузево-функціональним видом діяльності здебільшого є зрозумілою із самої назви окремих груп (видів). Пояснення потребують лізингові підприємства. У світовій економіці під такою назвою фігурують міжнародні орендні фірми – продуценти, які за відповідну плату здають в оренду товари споживчого призначення, обчислювальну техніку, різноманітне технологічне устаткування, транспортні засоби тощо.

Згідно з чинним законодавством України підприємства (організації, фірми) мають право на добровільних засадах об'єднувати свою науково-технічну, виробничу, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить чинному антимонопольному законодавству.

Розглянувши класифікацію підприємств (фірм), їх можна згрупувати за такими ознаками (рис. 15):

- ✓ джерела формування статутного фонду;
- ✓ механізм формування статутного фонду;
- ✓ відношення робітників до власності підприємства;
- ✓ форми персоніфікації права власності;
- ✓ особливості стимулювання робітників;
- ✓ порядок розподілу прибутку.



**Рис. 15. Економічні особливості діяльності різних видів підприємств (фірм)**

Як свідчить світовий і вітчизняний досвід господарювання за умов ринкової економіки підприємства (фірми) та інші первинні суб'єкти господарювання можуть створювати різні за принципами і цілями добровільні об'єднання (таб. 5).

## Основні види інтеграційних утворень

Асоціація	Найпростіша форма договірної об'єднання підприємств та організацій з метою постійної координації господарської чи іншої діяльності
Корпорація	Договірне об'єднання різних суб'єктів на підставі інтеграції їх науково-технічних, виробничих і комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності всіх учасників
Консорціум	Тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення загальної мети (наприклад, реалізації великого проекту). Вони можуть бути не лише національними, а й міжнародними (міжнародний консорціум супутникового зв'язку)
Концерн	Інтеграція підприємств різних галузей економіки на основі єдності власності та контролю, за принципом диверсифікації з втратою окремими підприємствами самостійності і, як правило, підпорядкуванням фінансовим інституціям
Холдинг	Засноване на об'єднанні капіталів інтегроване товариство, яке безпосередньо не здійснює виробничу діяльність, а використовує свої фінансові кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств з метою контролю за їх діяльністю. Воно вирішує головні питання діяльності своїх учасників за збереження їхньої самостійності
Фінансово-промислово	Створюване за рішенням уряду країни інтеграційне утворення, яке складається з різних суб'єктів господарювання всіх форм власності для реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей, а також структурної перебудови економіки

У процесі об'єднання можуть створюватися і функціонувати два типи об'єднань підприємств (фірм) та організацій (інтеграційних утворень):

- ✓ добровільні;
- ✓ інституціональні.

Якщо добровільні інтеграційні утворення створюються за принципом абсолютної добровільності входження до їх складу, то інституціональні об'єднання – ініціативно-примусовим способом з рішення вищих органів управління, міністерствами (відомствами) чи безпосередньо Кабінетом Міністрів України. До них належать: виробничі, виробничо-наукові (науково-технічні), виробничо-торгівельні та інші подібні об'єднання (комплекси,

центри), що інтегрують стадії створення (проектування), реалізації та після-продажного сервісного обслуговування виробів тривалого використання.

Підприємство (фірма) має діяти та господарювати в межах законодавства, що регулює всі напрями його (її) діяльності.

Головним нормативним документом, який регламентує діяльність підприємств є Господарський кодекс України. Сьогодні підприємства (фірми) самостійно вирішують такі питання (рис. 16):



**Рис. 16. Самостійність підприємств (фірм)**

Будь-яке підприємство (фірма) діє на підставі власного статуту.

**Статут підприємства** – певна сукупність правил, що регулюють діяльність підприємства та його взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання. Статут повинен відповідати основним положенням Господарського кодексу України.

У ньому мають бути чітко сформульовані:

- точне найменування і місцезнаходження підприємства;
- власник (власники) або замовник (засновники);
- місія та основні види діяльності;
- органи управління і порядок їх формування;

- джерела і порядок формування майна;
- умови реорганізації і припинення діяльності.

У найменуванні підприємства (фірми) треба відобразити його конкретну назву (фабрика, завод, сільськогосподарський виробничий кооператив тощо) і вид (приватне, колективне, державне, акціонерне товариство) тощо.

У статуті має бути визначено орган, що має право репрезентувати інтереси трудового колективу (рада трудового колективу, рада підприємства (фірми), профспілковий комітет) тощо.

До нього можна включити положення пов'язані з особливостями діяльності фірми (підприємства):

- про трудові взаємини, які виникають на підставі членства;
- про повноваження, порядок створення та структуру ради підприємства (фірми);
- про товарний знак тощо.

Важливу соціальну роль на підприємстві (фірмі) відіграє колективний договір.

**Колективний договір** – угода між трудовим колективом, в особі профспілки, та адміністрацією підприємства (організації), що використовує найману працю.

Колективний договір має укладатися щорічно.

Колективним договором регулюються виробничі, економічні й трудові відносини працівників з власником підприємства (фірми); визначаються заходи із забезпечення належних умов та оплати праці, соціального захисту всіх категорій персоналу.

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

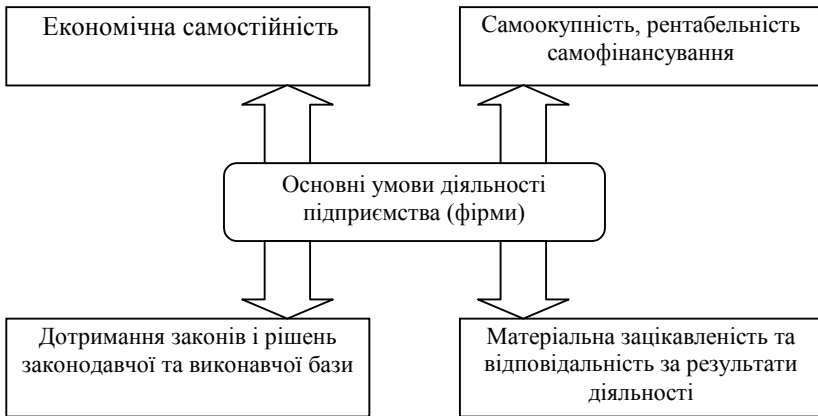
Підприємство (фірма) як організаційна одиниця, яка здійснює господарсько-фінансову діяльність, існує в усіх економічних системах та типах економічних відносин. Проте характер функціонування підприємства (фірми) та його організаційно-правовий статус суттєво розрізняються (табл. 6).

**Розрізнявальні особливості функціонування підприємства фірми  
за різних економічних систем**

Розрізнявальна ознака	Економіка	
	планова	ринкова
Переважаюча форма власності	Державна, обмежено колективна	Приватна, колективна
Статус підприємства	Одиниця народногосподарського комплексу	Самостійний суб'єкт підприємництва
Основний метод регулювання	Директивне планування	Ринкова саморегуляція
Мотивація діяльності	Виконання планових завдань	Одержання та максимізація прибутку
Організація управління	Вертикальна, галузева з підпорядкованістю знизу до верху. Підприємство – об'єкт управління	Повна автономія та самостійність. Управління в рамках підприємства
Ступінь державного втручання	Дуже висока	Мінімально необхідна
Відповідальність за результати діяльності	Розділена між власником-державою та підприємством. Ризик мінімальний	Ризик великий, відповідальність повна аж до особистого майна

У практиці господарювання кожне підприємство (фірма), що є складною виробничо-економічною системою, здійснює багато конкретних видів діяльності.

За ринкових умов господарювання кожне підприємство (фірма) здійснює свою діяльність у певних організаційно-економічних умовах (рис. 17).



**Рис. 17. Основні умови діяльності підприємства (фірми)**

Визначальним напрямом діяльності кожного підприємства (фірми) за умов ринкових відносин є дослідження зовнішнього середовища (вивчення ринку товарів) або ситуаційний аналіз. Такий аналіз передбачає комплексне дослідження ринку, рівня конкурентоспроможності й цін на продукцію, інших вимог покупців товару, методів формування попиту та каналів товарообігу, зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (фірми).

Вихідною базою для обґрунтування конкретних шляхів удосконалення і розвитку інноваційної діяльності підприємства (фірми) на перспективний період є результати вивчення зовнішнього середовища.

Інноваційна діяльність охоплює науково-технічні розробки, запровадження технічних, організаційних та інших нововведень, формування інвестиційної політики, визначення обсягу необхідних інвестицій.

Найбільш складним за обсягом і вирішенням організаційно-технічних завдань є виробнича діяльність підприємства (фірми), її організація та оперативне регулювання в просторі і часі.

Найважливішими заходами для здійснення виробничої діяльності є:

- ✓ обґрунтування обсягу виробництва продукції певної номенклатури та асортименту, відповідно до потреб ринку;
- ✓ формування маркетингових програм для окремих ринків і кожного виду продукції;
- ✓ збалансування виробничої потужності та програми виробництва продукції на поточний та наступний рік прогнозного періоду;
- ✓ забезпечення виробництва необхідними матеріально-технічними ресурсами;

✓ дотримання узгоджених у часі оперативно-календарних графіків виробництва продукції.

За умов ринку істотно зростає роль комерційної діяльності підприємства (фірми), бо ефективність інноваційно-виробничих процесів визначається рівнем його (її) комерційної діяльності. Від масштабів та якості саме цього виду діяльності найбільшою мірою залежить фінансова результативність виробництва, яку характеризує величина одержаного прибутку.

Необхідною умовою досягнення бажаного результату комерційної діяльності є дійова реклама і безпосередня організація збуту своєї продукції, розвиток системи товарних бірж, належне стимулювання покупців.

Важливе місце в діяльності підприємства (фірми) належить економічній діяльності.

Вона включає:

- ◆ стратегічне та поточне планування;
- ◆ облік і звітність;
- ◆ ціноутворення;
- ◆ систему оплати праці;
- ◆ ресурсне забезпечення виробництва;
- ◆ зовнішньоекономічну діяльність;
- ◆ фінансову діяльність тощо.

Цей напрям є вирішальним для оцінки й регулювання всіх елементів системи господарювання на підприємстві (фірмі).

Ще одним важливим напрямом діяльності підприємства (фірми), який завершує послідовний цикл відтворювального процесу, слід вважати післяпродажний сервіс багатьох видів товарів.

Післяпродажний сервіс охоплює різні види робіт у сфері експлуатації (використання) куплених на ринку товарів, їхнє гарантійно-технічне обслуговування протягом певного терміну, забезпечення необхідними запасними частинами і проведення ремонтів під час нормативного строку служби.

Управління персоналом та організація стимулювання праці, безперечно, впливає на ефективність усіх інших напрямів і конкретних видів діяльності, які розглянуті вище. Результативність (інноваційної, виробничої, комерційної, виробничої) видів діяльності залежить від професійної підготовки і компетентності всіх категорій працівників, дійовості застосовуваного мотиваційного механізму, постійно підтримуючих у належному рівні умов праці та життя трудового колективу. Тому ефективне управління персоналом має бути пріоритетним і найважливішим напрямом діяльності кожного підприємства (фірми) за умов соціально орієнтованої економіки.



Напрями (види) діяльності підприємства (фірми) можна об'єднати в таку послідовність (рис. 18):



**Рис. 18.** Напрями діяльності підприємства (фірми)

### **1.2.3. Зовнішнє і внутрішнє середовище менеджменту**

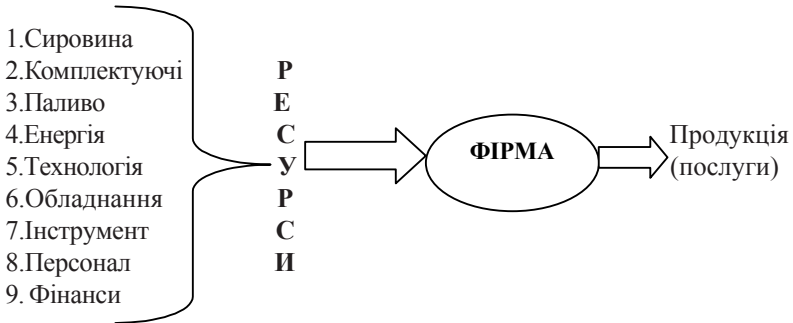
Кожне економічне явище завжди існує в певному середовищі. Це можна сказати і про організацію, підприємство (фірму).

Фірма, переробляючи ресурси, виробляє продукцію або здійснює послуги. Товари і послуги потрапляють на ринок, забезпечуючи споживачів відповідною інформацією (властивість товарів, місця продажу, гарантії тощо). З ринку фірма отримує гроші та інформацію (об'єми і темпи продажу, інформацію про товари конкурентів тощо).

Фірма взаємодіє з постачальниками сировини, фінансовими органами (банками, податковими службами, страховими компаніями тощо), рекламними агентствами; вивчає суспільну думку.

Фірма працює в певній країні. У цій країні існує загальна економічна і політична ситуація, відповідний рівень науково-технічних досягнень, культурні й інші традиції.

На рис. 19 відображено процес функціонування фірми.



**Рис. 19. Процес функціонування фірми**

Всі перераховані складові (ресурси) складають середовище, в якому здійснюється функціонування фірми. Середовище має прямий вплив на процес функціонування фірми. Для ефективного управління фірмою потрібно чітко розуміти дію факторів середовища, вміти не тільки визначати вплив на організацію багатьох факторів, але й передбачати цей вплив.

Фактори середовища діють як всередині фірми, так і зовні.

Таким чином, на соціально-економічні процеси, що відбуваються в суспільстві, значною мірою впливає зовнішнє середовище. Вивчення оточуючого середовища є обов'язковою передумовою одержання успіху в будь-якій сфері людської діяльності.

Зовнішнє середовище системи менеджменту – це компоненти макросередовища, інфраструктури регіону та мікросередовища організації, які прямо або непрямо впливають на стійкість, ефективність та конкурентоспроможність будь-якого організаційно-правового формування.

Розглядаючи історію розвитку управлінської думки, уява про значення зовнішнього середовища і необхідність враховувати сили, зовнішні по відношенню до організації, з'явилась у кінці 50-х років. Це стало одним із важливих внесків системного підходу в науку управління, бо виникала необхідність для керівників розглядати свою організацію як цілісність, яка складається із взаємопов'язаних частин, у свою чергу, із зовнішнім світом. Ситуаційний підхід дозволив розширити теорію систем за рахунок розробки концепції, відповідно до якої, найбільш доцільним методом для цієї ситуації є метод, який визначається конкретними внутрішніми і зовнішніми факторами, які характеризують організацію і впливають на неї відповідним чином.

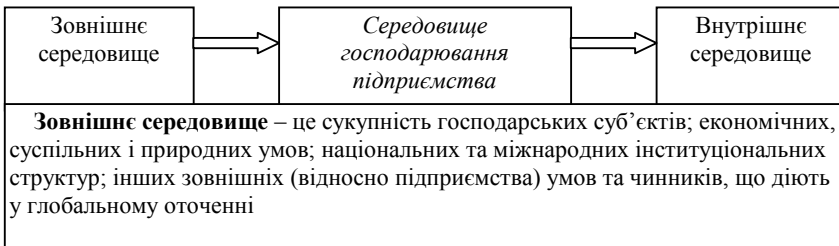
Системний і ситуаційний підхід засвідчили як реакцію на зміни, що впливають на успіх організації.

Як зазначає Елвар Елбінг: “Зовнішнє оточення організації все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників. Керівники найбільш важливих для суспільства організацій – ділових, освітянських, державних – під впливом недавніх подій в світі змушені були зосередити увагу на швидкій зміні середовища і її впливу на внутрішню побудову організації”<sup>1</sup>.

Навіть, коли б зміни не були важливими, керівникам обов’язково потрібно б було враховувати середовище, бо організація, як відкрита система, залежить від зовнішнього світу, враховуючи постачання ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Так як від керівництва залежить виживання організації, менеджер зобов’язаний уміти знаходити суттєві фактори в середовищі, які найкращим чином впливають на його організацію.

Важливість навколишнього середовища для будь-якої організації є одним із фундаментальних положень теорії систем. Згідно з загальною теорією систем, діяльність організації буде більш успішною, якщо вона діє як відкрита система, що знаходиться у безперервній взаємодії із зовнішнім середовищем і має з ним зворотний зв’язок.

**Зовнішнє середовище функціонування підприємства**



Основні характеристики зовнішнього середовища, запропоновані Мексоном, Альбертом та Хедоурі (рис. 20).

<sup>1</sup> Aevan O. Elbing. “On the Applicability of Eavironmentae Models”, in J.W.McCure, ed, Contemporary Management (Engewood Cliffs, N.S.: Prentice – Hall, 1974, p.283.

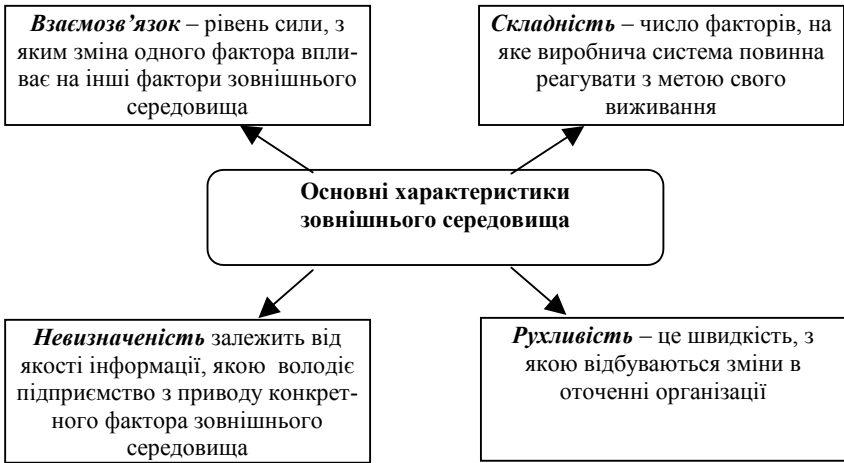


Рис. 20. Основні характеристики зовнішнього середовища

Взаємозалежність факторів зовнішнього середовища – це рівень сили, відповідно до якої зміна одного фактора впливають на інші. Керівники не можуть розглядати зовнішні фактори ізольовано. Вони чітко повинні зрозуміти, що ці фактори взаємозалежні і змінюються.

Складність зовнішнього середовища – це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіантності кожного фактора. Якщо мова йде про число зовнішніх факторів, на які організація змушена реагувати (тиснуть державні установи, багаторазові переукладення договорів, велика кількість конкурентів, швидкі зміни в технології), можна стверджувати, що така організація знаходиться в більш складному оточенні чим та, яка має стосунки лише з декількома постачальниками, чи має декількох конкурентів або незмінні технології.

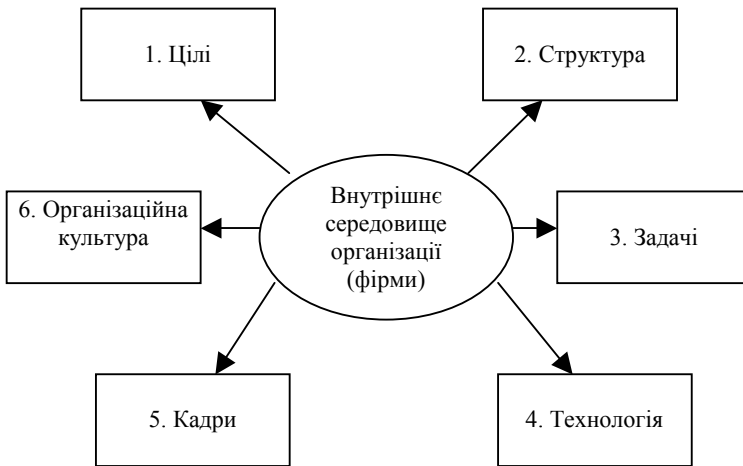
Рухливість середовища – це швидкість, на підставі якої відбуваються зміни в оточенні організації. Більшість досліджень засвідчують, що оточення сучасних організацій змінюється з підвищеною швидкістю. Швидкі зміни відбуваються в авіаційно-космічній промисловості, виробництві комп'ютерів, біотехнології і сфері телекомунікацій. Відносно менш помітні зміни в меблевій промисловості, виробництві тари, пакувальних матеріалів.

Враховуючи складність функціонування в умовах високорухливого зовнішнього середовища, організація чи її підрозділи повинні опиратися на більш різносторонню інформацію для того, щоб приймати ефективні рішення відносно своїх внутрішніх перемінних. Це призводить до того, що прийняття рішення стає більш складним процесом.

Невизначеність зовнішнього середовища є функцією кількості інформації, якою володіє організація (чи особа) відносно того чи іншого фактора, а також функцією впевненості в цій інформації. Якщо інформації недостатньо або є сумніви в її достовірності, середовище стає більш невизначеним чим за ситуації, що інформація є надійною. Враховуючи те, що сьогодні бізнес є глобальним заняттям, тому потреба збільшується в кількості інформації, але впевненість в точності знижується, чим більша невизначеність зовнішнього оточення, тим складніше приймати ефективні рішення.

Поряд із впливом на зовнішнє оточення в менеджерській діяльності важливим є повне врахування внутрішнього середовища, яке включає в себе:

- ✓ цілі;
- ✓ структуру;
- ✓ задачі;
- ✓ технологію виробництва;
- ✓ кадри;
- ✓ організаційну культуру (рис. 21).



**Рис. 21. Внутрішнє середовище організації (фірми)**

Перший перелічений фактор – цілі. Організація (фірма), за визначенням, – це група моделей із загальними цілями.

**Ціль** – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, який прагне досягти організаційна група.

Ціль визначає напрямок руху. Всі наступні рішення керівництва спрямовані на те, щоб наблизити організацію до мети.

Організації (фірми) залежно від їх типів можуть мати різноманітні цілі, але незалежно від виду фірми її головними, загальними цілями будуть такі, які направлені на:

- виживання;
- прибуток;
- перспективи.

Дійсно, фірма може вижити тільки знайшовши своє місце в системі ринкових відносин.

Значення прибутку в бізнесі важко переоцінити – це джерело росту і процвітання фірми, засіб підвищення добробуту її власників і працівників. Не варто забувати і про перспективи розвитку фірми: проблеми сьогоdnішнього дня не повинні зашкоджати перспективі – можливості існування в майбутньому.

Ці три головні в житті фірми цілі тісно між собою пов'язані, а менеджери зобов'язані забезпечити їх виконання.

Великі за масштабом організації – багатоцільові. Вони узгоджують цілі в різних галузях, таких, як проектування випуску нових видів продукції, якість послуг, підготовку кадрів тощо. У підрозділах організації також є цілі для того, щоб досягти загальної мети організації.

Друга внутрішня перемінна – структура. Кожна організація складається з підрозділів, рівнів управління.

За допомогою структури створюються взаємовідносини між рівнями управління і функціональними підрозділами, діяльність яких спрямована на те, щоб найбільш ефективно досягти мети організації.

Створення структури – це наслідок поділу праці між спеціалістами різних рівнів. Так, праця поділена між технологами, механіками, економістами тощо. Під час виробництва будь-якого виду продукції робота поділяється на багаточисельні операції, що є конкретною спеціалізацією праці. У великих за розмірами організаціях спеціалісти групуються в межах функціональних служб (відділів, підрозділів). Управлінська праця – також спеціалізований вид праці. В середині неї відбувається спеціалізація – поділ на конкретні види управлінської праці, в результаті чого створюються певні рівні управління.

Третя внутрішня перемінна – задачі.

Задача – це визначена робота, яку потрібно виконати відповідним способом і у відповідний час. Кожна посада включає ряд задач, як необхідний метод для досягнення мети організації.

Традиційно задачі поділяються на три категорії:

1. Робота з людьми;
2. Робота з предметами (засобами, сировиною...);
3. Робота з інформацією.

Наприклад, робота бухгалтера, в основному, пов'язана із знанням інформації, керівник підрозділу працює з людьми, електрик – зі спеціальними інструментами тощо.

Четверта внутрішня перемінна – технологія.

Технологія – це засіб перетворення сировини в різні види продукції і послуг.

Виробничі завдання виконуються за окремими конкретними технологіями. Разом з розвитком суспільства відбувалось удосконалення технологій, які використовують у виробництві. Принципові зміни в технології виробництва внесли машини (перші з них з'явилися наприкінці XVIII ст.), стандартизація, конвеєр, комп'ютер. Все це внесло вагомі зміни в удосконалення здійснення процесу виробництва і управління ним.

Кадри (люди) – п'ята внутрішня перемінна, яка в світі сучасних концепцій менеджменту за важливістю стоїть на першому місці.

Японська мудрість стверджує: “Поганий господар вирощує бур'ян, хороший вирощує рис. Розумний культивує ґрунт, далекоглядний виховує працівника”.

Менеджер сьогодні знає як багато залежить від людей, які працюють на фірмі. Один із керівників великої комп'ютерної американської фірми сказав: “Позбавте мене всіх моїх досягнень, залиште тільки людей з якими я працюю, через п'ять років ми знову досягнемо того ж рівня”.

Для того, щоб керувати людьми, вміти успішно з ними взаємодіяти, слід знати чим визначається поведінка окремих людей, характер функціонування менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей чи груп. Тут потрібні знання в галузі психології людини, облік індивідуальних психологічних особливостей особистості, які впливають на її поведінку і діяльність.

За оцінками спеціалістів, найбільш значущим чинником, з точки зору конкурентних переваг внутрішнього середовища, є організаційна культура. Організаційна культура – це система поглядів, духовних цінностей, передбачень, вірувань і норм, що об'єднують членів організації.

Три аспекти особливо важливі при аналізі і вивченні впливу на культуру організації: напрям, поширення і сила. Напрямок відноситься до рівня (положення), до якого культуру підтримують більше, ніж втручаються, досягаючи організаційних цілей. Поширення характеризує ситуацію при розповсюдженні культури між членами організації. Сила характеризує якою мірою члени організації приймають цінності та інші аспекти культури.

Культура здійснює позитивний вплив на ефективність організації, якщо вона співпадає з організаційними цілями, широко ними поділяється і використовується її членами. Навпаки, організаційна культура матиме негативний вплив, коли проєктується нововведення в напрямках, що не ведуть просування (можливо й заважають) організаційним цілям.

Цікавою особливістю організаційної структури є ті цінності, передбачення, вірування і норми, що включають певну культуру в цілому. Часто природу певної культури можна вивчати через організаційне використання конкретних проявів, таких як символи, легенди, обряди і церемонії.

#### **1.2.4. Мікросередовище менеджменту та його складові**

Зовнішнє середовище складається з елементів, які знаходяться за межами підприємства, проте мають потенціал щодо впливу на нього, і може бути поділено на дві основні частини – загальне зовнішнє середовище, яке визначають як макросередовище (середовище непрямого осередкованого) впливу на підприємство і конкурентне зовнішнє середовище, яке визначають як мікросередовище (середовище прямого впливу на підприємство), (рис. 22).



**Рис. 22. Зовнішнє середовище менеджменту**

Мікросередовище включає специфічні зовнішні елементи, з якими організація встановлює і підтримує зв'язок у процесі господарської діяльності, залежить від специфіки товарів та послуг, які організація збирається запропонувати, та від місць обраних нею для підприємницької діяльності. Одна організація, як правило, не зможе прямо вплинути на все середовище, але досить успішно може вплинути на мікросередовище.

Вузловими елементами (складовими) мікросередовища, як правило, виступають покупці й клієнти, конкуренти, постачальники, робоча сила, урядові установи (рис. 23).





**Рис. 23. Складові мікросередовища**

**Покупці і клієнти організації** (споживачі) – це ті особи й організації, що купують товари і послуги цієї організації, яка мусить докладати зусиль для того, щоб наблизитись до інтересів своїх клієнтів. Це досягається за рахунок посилення уваги до сервісу та його якості, пошуку нових видів діяльності, які дали б змогу обслуговувати клієнтів краще, ніж будь-хто інший, врахування побажань клієнтів, особливо тих, які самі є лідерами у певній сфері діяльності.

**Конкуренти** – це організації, які або пропонують, або мають здатність запропонувати конкуруючі товари чи послуги. За ринкової економіки кожна організація повинна займатися детальним вивченням уже відомих конкурентів (що робить конкурент і скільки це йому коштує, якість його продукції тощо) та здійснювати огляд усієї арени, на якій можуть з'явитися новачки.

**Постачальники** – це ті організації та особи, що постачають ресурси (сировину, продукти та послуги), котрі необхідні підприємству для здійснення своєї діяльності. Серед економістів домінуючою є думка, що краще мати декілька постачальників, щоб зменшити залежність від якогось одного джерела постачання.

**Посередники** – це фізичні чи юридичні особи, які репрезентують інтереси виробників або споживачів.

Виходячи з цього, основною метою посередницької діяльності є інтеграція економічних інтересів виробників і споживачів.

Однією з поширених форм посередництва є агентування, тобто форма господарювання, за якої агент (посередник) діє від імені та на користь відповідно виробника або споживача.

Посередницькі функції одноразового агента здійснює брокер – посередник за укладення угоди, головним завданням якого є звести продавця з покупцем і допомогти в досягненні потрібної домовленості.

**Пропозиція робочої сили** – це працестачальницькі організації, які включають осіб, що потенційно можуть займатися організацією. Здатність організації залучати, мотивувати, зберігати людські ресурси, що необхідні для постачання конкурентоспроможних товарів та послуг, можна віднести до ключових елементів успішної роботи організації.

**Урядові установи** – це установи, які забезпечують послуги та нагляд за дотриманням законодавства на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях. На місцевому рівні організація взаємодіє з представниками таких організацій, як райдержадміністрація, податкова адміністрація, фінансовий відділ, відділ міліції та ін.

На регіональному рівні може виникати потреба у зв'язку з різними установами Міністерства економіки, Міністерства праці, Міністерства фінансів, Міністерства охорони здоров'я, Комісією з допомоги щодо працевлаштування та ін.

### **1.2.5. Макросередовище.**

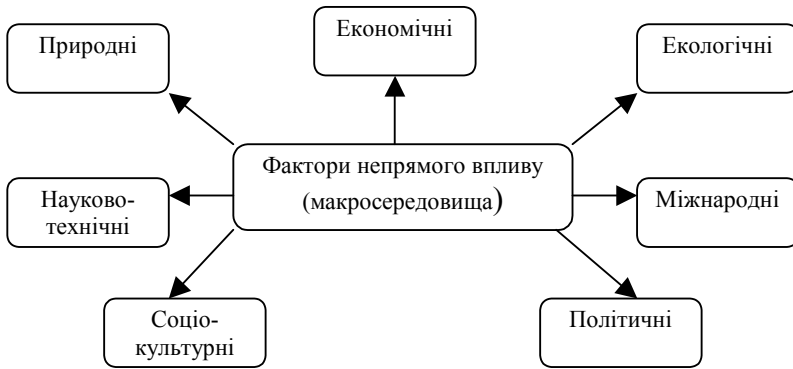
#### **Основні чинники і фактори, що визначають макросередовище організації**

**Макросередовище** – це головний елемент зовнішнього середовища, відображає напрями процесів, що відбуваються у суспільстві.

Фактори, що визначають макросередовище:

- ◆ науково-технічні (технологічні);
- ◆ природні;
- ◆ економічні;
- ◆ політико-правові;
- ◆ соціокультури;
- ◆ міжнародні.

Ці фактори не мають прямого впливу на діяльність організації (підприємства, фірми), але мають дуже важливе значення для ефективного управління, бо керівникам приходится обмежуватися передбаченням про середовище непрямого впливу, використовуючи наявну інформацію, що дає можливість спрогнозувати наслідки для організації. На рис. 24. відображені головні фактори макросередовища.



**Рис. 24. Фактори макросередовища**

Науково-технічні (технологічні) фактори є частиною основного середовища, що відображає нинішній стан науки про виробництво продукції та його обслуговування.

Хоча специфічні організації можуть мати технічні знання, які дають їм змогу конкурувати деякий час, на більшість організацій технологічний процес справляє позитивний або негативний вплив.

Економічні фактори є частиною основного середовища і включають оточуючі системи виробництва, розподілу і споживання валового внутрішнього продукту. На конкретний зміст внутрішнього середовища впливає те, якою є система в країні: капіталістична, соціалістична чи змішана. В межах економічних систем на організації впливають різні економічні фактори: інфляція, ставка банківського проценту, рівень безробіття тощо.

Правовий і політичний фактор – частина основного середовища, що включає правову та урядову системи, в межах яких організація повинна функціонувати. Різні тенденції у сферах законодавства, судової справи, політики та державного регулювання й управління є особливо важливим аспектом правового і політичного фактора.

Соціально-культурний фактор – це фактор основного середовища, який включає відносини, цінності, норми (зразки), переконання (вірування), поведінку і загальні демографічні тенденції, котрі характерні для регіону.

Оскільки соціально-культурний фактор є змінною величиною, то дуже важливо, щоб менеджери уважно спостерігали за його тенденціями, бо вони можуть містити в собі нові зручні можливості чи загрози.

Міжнародні фактори – це фактор основного середовища, важливість якого постійно зростає. Він включає розвиток за межами країн перебування різних організацій і процесів, що мають іноді визначальний вплив на

організацію. До них слід відносити курс національних грошей та іноземної валюти, появу нових конкурентів тощо.

Безумовно, важливими факторами є природні й екологічні, які можуть сприяти виживанню одних організацій, а інших вести до банкрутства.

У цьому відношенні організація подібна біологічним організмам. Відповідно до теорії еволюції Чарльза Дарвіна, види, які збереглися, вижили, тому що еволюціонували і пристосувалися до свого середовища. Організації змушені пристосовуватися до свого середовища, щоб вижити і зберегти ефективність.

Нині розвиток переважної більшості країн світу супроводжується погіршенням оточуючого середовища, а це серед інших причин висуває екологічні аспекти управління в число особливо актуальних.

Отже, організації знаходяться під впливом зовнішнього середовища, основних зовнішніх сил, що мають можливість значно впливати на ймовірність успіху виробництва продуктів чи надання послуг. Широкі умови і напрями в суспільстві, в межах яких діє організація, включають, насамперед, макросередовище організацій. В основному елементи макросередовища мають тенденцію бути поза можливостями однієї організації, тому тут так важлива скоординована дія багатьох суб'єктів господарювання як в національних межах, так і поза ними.

При вивченні оточуючого середовища в менеджменті зосереджується увага на з'ясуванні того, які загрози і можливості криються. Для цього використовується група методів, що дозволяє одночасно виявляти зовнішнє і внутрішнє середовище:

- ❖ метод СВОР (англ. SWOT) – сила, (Strenght), слабкість (Weakness), можливості (Opportunities) і загрози (Threats);

- ❖ матриця можливостей дозволяє оцінювати загрози і можливості з погляду їх важливості і ступеня впливу на стратегію організації;

- ❖ складання профілю організації – визначаються окремі чинники середовища і кожному з них експертним методом дається оцінка.

## **2. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **2.1. Функції планування**

#### **2.1.1. Поняття та класифікація функцій менеджменту**

Усю різноманітну діяльність, що забезпечує управління організацією (фірмою) як соціально-технічною системою, можна представити у вигляді процесу виконання обмеженого числа функцій.

Функція (від лат. function) – обов'язок, коло діяльності, призначення, роль.

**Функція менеджменту** – це спеціалізовані, відособлені види управлінської діяльності, що дозволяють впливати на об'єкт керування для досягнення поставлених цілей. Кожній функції властиве замкнуте коло робіт (підфункцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль у менеджментській діяльності.

Класифікація є науковим прийомом поглибленого вивчення будь-яких явищ дійсності. Функції менеджменту вперше класифікував французький учений Анрі Файоль. Розглядаючи підприємство як складний функціо-нальний організм, А.Файоль розчленував його на частини, виділивши конкретні види діяльності, типові для всіх підприємств: технічні (виробництво, переробка, обробка), комерційні (купівля, продаж, обмін), фінансові (залучення коштів, розпорядження ними), страхові (страхування і охорона майна, осіб), облікові (бухгалтерський облік, калькуляція, статистика), адміністративні (передбачення, організація, розпорядництво, координація і контроль).

Нині в літературі зустрічається понад 50 класифікацій функцій менеджменту. У переважній більшості в їх основу покладена файолівська концепція розчленування адміністративної діяльності на окремі функції, які класифікуються з позицій об'єкта і суб'єкта менеджменту. Найпоширенішою є класифікація функцій з позицій суб'єкта менеджменту. З організаційно-технічного погляду серед функцій менеджменту розрізняють загальні та специфічні. Загальні функції виділяються з урахуванням стадій (етапів, фаз) менеджменту – планування, організації, регулювання і координації, мотивації, обліку і контролю. Специфічні функції виділяються, насамперед, за формою поділу процесу менеджменту на складові частини, література з менеджменту налічує різну їх кількість.

#### ***Загальні функції менеджменту***

**Планування** – це стадія процесу керування, на якій визначається мета діяльності і необхідні для цього засоби дії.

Плануванням прокладається курс, яким організація буде йти, щоб досягти мети.

Римський філософ Сенека один раз висловився: “Коли не знаєш, яка гавань тобі потрібна, будь-який вітер буде побіжним”.

**Організація.** Ця функція націлена на те, щоб запровадити намічені плани в життя. Вона припускає формування структури організації, чи визначення того, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання і також забезпечення всім необхідним для нормальної роботи – персоналом, устаткуванням, завданнями, коштами й ін.

**Регулювання і координація.** Координація, як функція менеджменту, є процесом, спрямованим на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сторін (технічної, виробничої, фінансової та ін.) об’єкта за оптимальних для даних умов трудових, грошових і матеріальних витрат. З координацією тісно пов’язане регулювання процесу виробництва, зумовлене змінами в існуючій організації процесу виробництва в результаті збурювального впливу об’єктивних факторів. Йдеться про зміни в забезпеченості матеріальними і трудовими ресурсами, несприятливий вплив змін природних умов тощо.

**Мотивація.** Для забезпечення успішного виконання роботи і просування до намічених у планах цілей менеджер повинен спонукати людей ефективно трудитися. Для цього здійснюється матеріальне і моральне стимулювання, створюються умови для прояву активності працівників і їхнього саморозвитку.

**Контроль** – це управлінська діяльність, що полягає в перевірці і зіставленні фактичних результатів із заданими. Ця функція здійснюється через спостереження, перевірку всіх сторін діяльності, облік і аналіз. За даними контролю коректуються раніше прийняті рішення.

Схематично цикл менеджменту можна зобразити наступним чином:

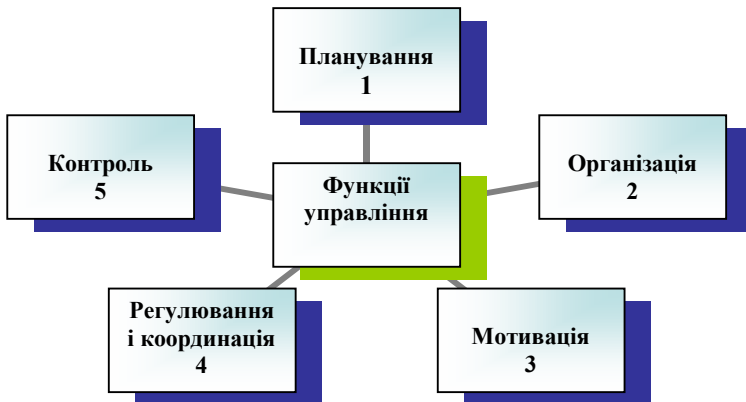


Рис. 25. Цикл менеджменту

### *Спеціальні функції менеджменту*

*Специфічні функції* виділяються за формою поділу процесу менеджменту на такі основні частини:

Загальне (лінійне) керівництво – визначення головного напрямку розвитку підприємства (підрозділу), здійснення організації, координації і контролю діяльності апарату управління, визначення структури управління, форм та ступеня централізації і децентралізації в управлінні тощо. Цю функцію виконують керівник підприємства, начальники структурних підрозділів, бригадири, завфермами.

Технічна підготовка виробництва передбачає контроль за технічним станом та експлуатацією техніки, здійснення ремонтів і технічного обслуговування, організацію ефективної роботи машинно-тракторного й автомобільного парку. Відповідає за все інженерна служба.

Технологічна підготовка виробництва – розробка й удосконалювання технології виробництва, матеріально-технічне забезпечення виконання технологічних процесів, контроль за дотриманням вимог до технологічних процесів та ін. Цю функцію виконують агрономи, зоотехніки та ін.

Економічна підготовка виробництва – проведення аналізу господарської діяльності, виявлення шляхів і резервів підвищення ефективності виробництва, планування економічного і соціального розвитку господарства, здійснення бухгалтерського обліку. Виконує зазначену функцію фінансово-економічна служба підприємства.

Маркетингова діяльність – це вивчення ринку, планування маркетингових заходів, розробка й удосконалювання товарів, визначення цінової політики, організація постачання і збуту, розробка реклами тощо. Вирішує усі ці питання маркетинг підприємства.

Охорона праці і техніка безпеки – планування заходів, навчання й інструктаж виконавців, забезпечення дотримання вимог безпеки при експлуатації техніки, установка устаткування і проведення заходів щодо поліпшення умов праці. Ці питання вирішують всі керівники та фахівці, у великих підприємствах – інженер з охорони праці і техніки безпеки.

Керування кадрами – планування потреби у кадрах, добір та розставлення кадрів, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів, атестація, їх просування по службі тощо. Здійснюють управління кадрами лінійні керівники, а також відділи кадрів (інспектор з кадрів) підприємств.

Оперативне управління пов'язане з оперативним плануванням, обліком і регулюванням ходу виробництва. Функцію оперативного управління виконують диспетчерська служба господарства, а також усі керівники і фахівці.

Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом передбачає складання заявок на матеріали і вироби, розміщення замовлень на вироби,

контроль за виконанням заявок, складання лімітно-забірних карт, проведення децентралізованої заготівлі і забезпечення постачання за оперативними заявками, контроль за надходженням матеріалів, організація складського господарства, розробка графіків реалізації продукції, здійснення взаємозв'язків з постачальницькими, заготівельними і торговельними організаціями.

Бухгалтерський облік і фінансова діяльність забезпечує зворотний зв'язок у системі менеджменту, своєчасного обліку матеріальних цінностей, виходу продукції і виробничих витрат, здійснення режиму економії і господарського комерційного розрахунку, складання фінансового плану підприємства і розрахунок потреби в капіталі, визначення джерел фондів і розміру фондів акцій, ведення статистичної звітності, управління активами, оборотним капіталом і основними фондами, аналіз фінансового стану підприємства, його платоспроможності і ліквідності, контроль за правильним витрачанням фінансових коштів і виробничих ресурсів дебіторської і кредиторської заборгованості, балансування фінансової структури, фінансування за рахунок випуску нових акцій, вивчення ефективних співвідношень між фінансуванням за допомогою позик і продажем цінних паперів, проведення оптимальної дивідендної політики, підготовка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загальні функції управління тісно пов'язані між собою і є складовими частинами кожної специфічної функції, хоча питома вага їх не однакова. Через взаємодію, єдність, якісне і своєчасне виконання усіх функцій забезпечується високий рівень організації управління.

Розподіл праці на функції всередині апарату управління дозволяє краще використовувати кваліфікацію і здібності працівників, підвищує їх відповідальність. Нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності призводить до виникнення різних організаційних недоліків: незнання працівниками підпорядкованості, своїх прав і обов'язків; дублювання окремих функцій, знеособлення в роботі тощо.

### **2.1.2. Суть планування і його місце в менеджменті підприємства**

*“Мудрість – це здатність передбачати наслідки чинених дій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великих благ у майбутньому. Планування – це зброя мудрих, але планування – один із самих складних видів роботи, доступних людині”, – як зазначав Р. Акофф.*

Починаючи будь-яку справу, потрібно думати, що саме, до якого терміну, за допомогою яких засобів можна це зробити. Тому важливою стадією управління будь-яким видом доцільної діяльності завжди є процес



постановки межі і віднаходження способів її досягнення. Цю проблему і вирішує функція планування.

Планування в управлінні – це конкретизація цілей управління в системі показників господарської діяльності підприємства (фірми); розробка стратегії і тактики діяльності, яка орієнтована на досягнення цілей менеджменту.

Чому ми плануємо? Тому, що хочемо передбачити майбутнє, уникнути помилок, використовувати наявні можливості. Планування дозволяє усунути невизначеність або ж зменшити її ступінь, впливає на поведінку працівника на підприємстві.

П. Друкер писав: “Планування не говорить нам, як ми повинні діяти сьогодні, щоб справитися з невизначеністю майбутнього; як ми можемо краще підготуватися до розв’язання проблем, що виникають” (Друкер П. “Як забезпечити успіх у бізнесі”. – К.: Україна, 1994).

**Планування** як важлива функція управління підприємством (фірмою) – об’єктивно необхідний процес визначення цілей діяльності на певний період, а також засобів, способів та умов їх досягнення.

**Планування** виступає як відокремлений вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу та майбутній стан підприємства (фірми), тобто планування передбачає прийняття заздалегідь рішення про те, що робили практикування бажаного майбутнього та ефективних шляхів його досягнення.

**Головне завдання планування, як функції менеджменту, полягає в наступному:**

- ◆ дає орієнтири майбутнього стану організації;
- ◆ сприяє вирішенню проблем, які виникають у процесі роботи;
- ◆ стимулює організацію, координацію та мотивацію праці;
- ◆ породжує корисну інформацію на підставі сигналів зворотного зв’язку про фактичний стан керованих об’єктів;
- ◆ вимагає підвищення кваліфікації персоналу;
- ◆ робить необхідним контроль виконаного, облік, аналіз.

Ринкова економіка вносить докорінні зміни в зміст, структуру і порядок розробки планів, а саме:

✓ плани підприємств в умовах ринку носять індикативний (рекомендаційний), а не директивний характер. Вони виступають механізмом регулювання ринку, відображають зв’язок виробництва і ринку, науки і виробництва, набувають соціального спрямування;

✓ плани підприємствами розробляються самостійно, використовуючи певні вихідні дані. В основі їх розробки лежить величина попиту на конкретну продукцію, яка визначається договорами на поставку продукції, що укладаються між підприємствами і державою, окремими підприємствами;

✓ основними показниками планів стають натуральні, якісні, кінцеві показники діяльності підприємств, оскільки для задоволення потреб

споживачів потрібна продукція не взагалі, а конкретної номенклатури, високої якості, яка б забезпечувала її конкурентоспроможність і виживання фірми в конкурентній боротьбі.

Відсутність системи планування передбачає:

- ✓ *нерозуміння персоналом мети, до якої прагне організація;*
- ✓ *втрату орієнтації в конкурентному середовищі;*
- ✓ *короткостроковий характер рішень управлінського персоналу;*
- ✓ *помилкові рішення в тактиці — наслідок відсутності стратегії;*
- ✓ *інертність персоналу у пізнанні ринкового механізму та виробленні*

*лінії поведінки на ринку;*

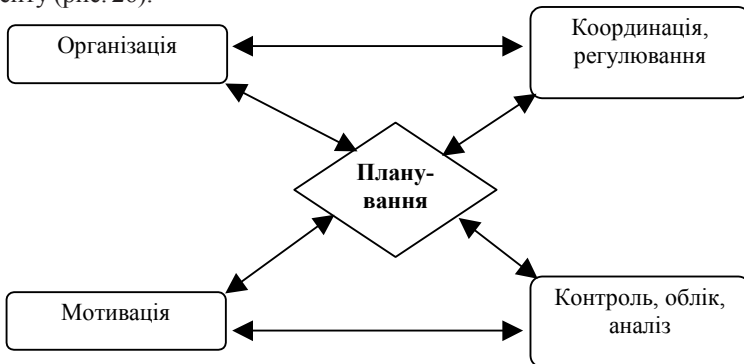
✓ *ведення обліку і контролю формально, без аналізу наслідків роботи.*

Розробка і прийняття планових рішень — не тільки наука, як зазначає В.М. Нелеп, але й **мистецтво**. Бо планування, як жодна інша функція управління, тісно пов'язане з розумовою діяльністю людини, має творчий характер і в основі своїй неповторне.

Планування є також спеціалізованим видом управлінської діяльності.

Серед основних функцій управління провідна роль належить плануванню.

Планування є першим і найвизначнішим етапом процесу менеджменту (рис. 26).



**Рис. 26. Функція планування в зв'язку з іншими функціями управління**

Французький вчений, один із творців сучасного менеджменту, Анрі Фейоль відзначив: “Управління – передбачати, а передбачати – це вже майже діяти”. Тому функція планування забезпечує не тільки вміння прогнозувати і визначати необхідні дії, а також здатність передбачати будь-які ситуації, що можуть виникати в процесі функціонування підприємства (фірми), та найбільш повно і ефективно використати наявні ресурси, професійно розв’язати різноманітні управлінські завдання.

Підприємство (фірма) не може повністю ліквідувати ризик своєї діяльності, але здатне управляти ним за допомогою ефективної системи планування.

Планування виробництва, як особливий вид управлінської діяльності, забезпечує цілеспрямованість і погодженість роботи всіх учасників виробничого процесу.

За нових умов господарювання й переходу до ринкового регулювання підприємство самостійно здійснює весь комплекс планової роботи. Надання самостійності підприємству означає не тільки відмову від повної регламентації „зверху” всієї його діяльності і надання підприємству широких прав щодо визначення та реалізації виробничої програми, шляхів розвитку виробництва, мотивації праці, а й усвідомлення важливості безперервного вивчення ринку та готовності нести відповідальність за кінцеві результати господарювання. Усе це має відобразитися в планах діяльності підприємства. Відкрита система підприємства, як його нова якість за ринкових умов і пряма залежність від взаємодії попиту та пропонування, зумовлюють необхідність створення системи планування та управління підприємством, здатної швидко і ефективно реагувати на ринкові потреби.

### 2.1.3. Види планування та їх взаємозв'язок

У теорії і практиці склалися різні види планування. У зарубіжній практиці за класифікацією Р.Л. Акоффа в залежності від часу дії розрізняють такі види планування:

- ✓ реактивне (минуле);
- ✓ інактивне (теперішнє);
- ✓ преактивне (майбутнє);
- ✓ інтерактивне (взаємодія посередніх).

В американському менеджменті виділяють два види планування:

- ✓ стратегічне;
- ✓ планування реалізації стратегії.

У країнах з розвинутою економікою застосовується таке планування: ринкове(маркетингове) та ділове (планування бізнесу).

У вітчизняній практиці склалася певна система планування, кожен різновид якої має свої особливості щодо змісту, конкретної технології складання розрахункових планово-економічних показників.

Так, з погляду обов'язковості планових завдань розрізняють директивне та індикативне планування.

*Директивне* планування є процес прийняття рішень, які мають характер обов'язків для об'єктів планування, як правило, директивні плани мають адресний характер і надмірну деталізацію.

**Індикативне** планування не носить обов'язковий для виконання характер. Основний зміст цього виду планування складає розробка і наукове обґрунтування цілей, орієнтирів, пріоритетів, пропозицій соціально-економічного розвитку країни на заданий перспективний період. Це найпо-ширеніша у всьому світі форма державного планування макроекономічного розвитку. Завдання індикативного планування полягає в тому, щоб не тільки дати комплексну оцінку показників, що характеризують динаміку, структуру грошового обігу, ринків цінних паперів, зайнятість та якість життя населення та інших, а й забезпечити взаємоузгодженість і збалансованість усіх показників розвитку економіки.

В умовах ринкової економіки індукативне та директивне планування мають доповнювати одне одну.

### Види планування за ознаками

Кваліфікаційні ознаки планування	Види планування
1	2
1. За масштабом планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загальне планування, що охоплює всю сферу діяльності фірми (підприємства);</li> <li>• приватне планування, що охоплює визначені сфери діяльності по галузях, планування проектів (завдань)</li> </ul>
2. Залежно від тривалості періоду і реалізації поставлених завдань	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегічне (пошук нових можливостей);</li> <li>• тактичне (створення визначених передумов);</li> <li>• оперативне (реалізація можливостей)</li> </ul>
3. За сферами планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цільове планування (визначення цілей);</li> <li>• планування засобів (матеріальні ресурси, трудові ресурси, фінанси);</li> <li>• програмне планування (планування програм виробництва і збуту);</li> <li>• планування дій (спеціальні продажі, багаторівневий маркетинг)</li> </ul>
4. За сферами функціонування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планування виробництва;</li> <li>• планування збуту;</li> <li>• планування персоналу</li> </ul>
5. Розширене загальне планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• короткострокове планування (річне, піврічне, квартальне, місячне, тижневе);</li> <li>• середньострокове планування (на термін від 2 до 5 років);</li> <li>• довгострокове планування (на термін від 10 і більше років)</li> </ul>

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• з погляду структури керування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загальне планування підприємства;</li> <li>• планування місця будівництва підприємства;</li> <li>• планування сфер діяльності;</li> <li>• планування роботи підрозділів фірми (підприємства)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• по можливості зміни планів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тверде планування;</li> <li>• гнучке планування</li> </ul>
<p>6. За черговістю у часі</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• упорядковане планування, за якого після завершення одного плану розробляється інший;</li> <li>• перехідне планування, коли після закінчення певного запланованого строку план продовжується на наступний період;</li> <li>• почергове (евентуальне) планування, коли план розробляється за необхідності (у разі реконструкції чи санації підприємства (фірми))</li> </ul>

### 2.1.4. Стратегічне планування. Бізнес-план

Весь процес планування на підприємстві поділяється на дві стадії: розробка стратегії фірми підприємства (перспективне, стратегічне планування) і визначення тактики (тактичне, оперативне планування).

Ринок, роблячи вплив на діяльність фірми, вимагає не просто планування, а стратегічного планування, що передбачає вироблення і здійснення стратегії стосовно ринку, конкурентів, покупців.

Теорія стратегічного планування одержала розвиток у 60-і роки. Це стало початком нового етапу розвитку теорії управління і планування.

Термін “стратегія” має військове походження. За поглядами військових, стратегія – це частина військового мистецтва, що визначає загальний характер збройної боротьби з метою досягнення перемоги. Великим стратегом стародавності був Олександр Македонський.

**Стратегія** – це набір правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень. Разом з тим, стратегія розглядається як загальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення цілей організації.

**Стратегія** – це оптимальний набір правил і прийомів, дій, рішень, що дозволяють реалізувати місію, досягти глобальних і локальних цілей підприємства (фірми).

Стратегічне планування є добір цілей та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці специфічних стратегій для досягнення цілей підприємства.

Створення проекту стратегічного плану дає змогу спрогнозувати яким буде підприємство (фірма) через визначений термін, у чому полягає основна можливість між його майбутнім і теперішнім станом, в якому напрямі необхідно рухатися.

Застосовуючи стратегічне планування, менеджмент підприємства дає відповідь на такі питання:

- ✓ де знаходиться організація (дати опис зовнішнього середовища, зокрема характеристику конкурентів, загроз і можливостей, внутрішніх сильних і слабких сторін);

- ✓ за яким курсом повинна йти організація (виявити головні сфери і мету діяльності, конкретизовані як кількісно визначені перспективні цільові завдання);

- ✓ яким чином організація може досягти перспективних цілей і задач (визначити найважливіші пріоритети розподілу відповідних ресурсів і комплекс інших заходів щодо забезпечення бажаних тенденцій розвитку).

В умовах ринку зростає ступінь нестабільності діяльності підприємства, конкурентоспроможності між ними і тому директивна система планування виявляється неефективною. Цей висновок можна зробити з досвіду розвинутих країн світу з ринковою економікою і нашої країни. На зміну практичному перспективному плануванню приходить стратегічне.

До необхідності використання стратегічного планування, як самостійної сфери управлінської діяльності, у США прийшли на початку 70-х років (Ансофф І., Кінг У., Кліланд Д.).

Стратегічне планування, що прийшло на зміну перспективному плануванню, відрізняється від нього. Основна відмінність – у трактуванні майбутнього. У системі довгострокового планування робиться допущення, що майбутнє можна пророчити, виходячи зі сформованих тенденцій росту. Керівники організацій, звичайно, виходять з того, що в перспективі підсумки діяльності поліпшуються. Тому при плануванні ставляться оптимістичні цілі.

У системі стратегічного планування не робиться припущення, що майбутнє стане краще минулого і що його можна вивчати, проектуючи сформовані тенденції на наступні періоди. Тому в стратегічному плануванні важливе місце приділяється аналізу перспектив організації, з'ясовуються тенденції, небезпеки, можливості, що здатні змінити сформовані й існуючі в наш час тенденції.

Ще одна відмінність полягає в тому, що стратегія – це не індикатор часу, це напрям розвитку. Стратегія містить у собі всю сукупність глобальних ідей розвитку фірми, а не тільки зосереджена на конкретному періоді.

Планування стратегії встановлює загальні напрями, проходження яким забезпечує ріст і устремління позицій організації.

Теорія і практика керування виробили стосовно функції стратегічного планування специфічні принципи, у своїй основі сформульовані ще А. Файолем. Їх перелік і короткі характеристики такі:

1. Єдність планування, яка означає, що плани всіх елементів системної організації (чи підрозділів окремих господарських одиниць) варто розглядати в тісній взаємозалежності: зміна одних планів (планових показників) спричиняє зміну інших. Вирішальну роль у зв'язуванні окремих планів відіграють внутрішні механізми координації діяльності окремих підрозділів (одиниць) організації. Процес ефективного планування припускає належну погодженість планів у розрізі як вертикальних, так і (насамперед) горизонтальних внутрішніх зв'язків.

2. Безперервність планування пов'язана з необхідністю обліку у планах організації побудованих змін у зовнішньому середовищі й одночасній розробці сукупності взаємопов'язаних довгострокових, середньострокових, річних і оперативних (на півріччя, квартал, місяць, декаду) планів. Коректування планів має:

✓ виходити з того, що пріоритети і цінності організації можуть мінятися залежно від превалювання сприятливих внутрішніх чи можливостей наростання різноманітних зовнішніх погроз, і це обумовлює настійну потребу збільшення чи зменшення запланованих показників;

✓ здійснюватися якомога оперативніше стосовно моменту появи відповідних непередбачених змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі організації. Ця принципова вимога впливає з необхідності уникати нагромадження маси непередбачених проблем, що з часом можуть стати невіршеними для організації.

3. Принцип участі, що припускає залучення широкого кола працівників організації до процесу планування. При цьому досягається позитивний ефект двобічного роду:

◆ підвищується реалістичність планів у зв'язку з використанням додаткового числа кваліфікованих експертних оцінок;

◆ полегшується реалізація планових установок, що впливає з їх кращого розуміння персоналом і з більш високої його мотивації, внаслідок причетності до прийняття ключових управлінських рішень.

### **Етапи стратегічного планування**

■ *Формування стратегічних цілей діяльності підприємства (мета).*

■ *Аналіз середовища та ринкових чинників (попиту, пропозиції, рівня конкуренції).*

■ *Вибір генеральної стратегії й аналіз стратегічних альтернатив.*

■ *Оцінка підприємницького потенціалу і перспектив розвитку фірми, їх адекватності цілям діяльності.*

- Розробка ресурсних і функціональних субстратегій підприємства.
- Практична реалізація плану, контроль і оцінка соціально-економічних результатів.

Основними розділами стратегічного плану є:

- ✓ план маркетингу;
- ✓ план виробництва;
- ✓ план кадрового забезпечення;
- ✓ фінансовий план і страхування ризику;
- ✓ імідж організації.

Стратегічне планування охоплює розгалужену систему планів – довгострокових, середньострокових, тактичних, оперативних. Безперечно, основну роль у стратегічному плануванні відіграє довгострокове планування.

Стратегія фірми реалізується в тактичних і оперативних планах. Короткострокові плани організації, розроблені на базі стратегічних планів, – це тактика організації. Тактика відображає короткострокові цілі, погоджені з довгостроковими цілями. **Тактика**, звичайно, охоплює короткотермінові і середньострокові періоди і є сукупність способів і прийомів для досягнення поставленої мети.

*Тактичні плани* відрізняються від стратегічних метою розробки, змістом, часом, охопленням сфер впливу. Тактичні плани деталізують стратегічні, однак сфера їхньої спрямованості вужча.

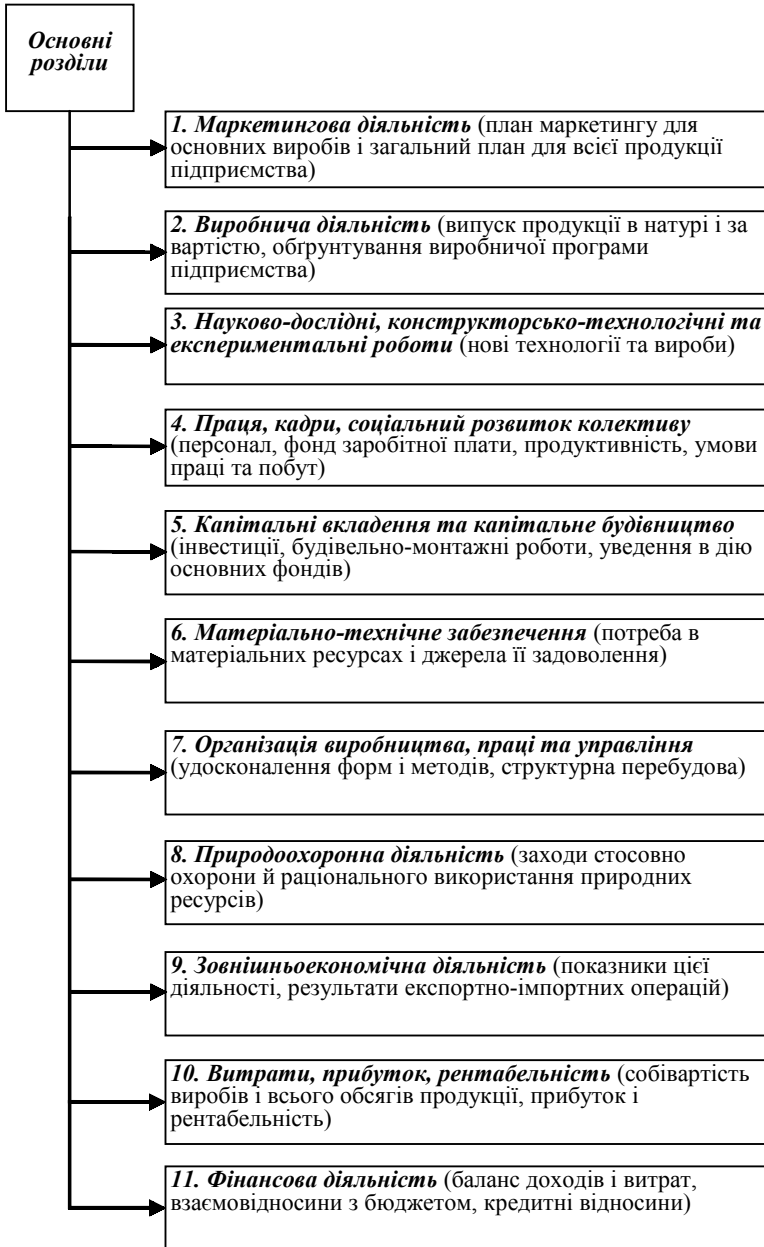
Тактичні плани регулюють діяльність підприємства за закупками сировини, виробництвом продукції, збутом, у фінансових питаннях, як правило, на рік. Такий період часу дозволяє швидко впроваджувати досягнення НТП у виробництво, швидко бачити очікуваний результат, приймати рішення щодо виявлення відхилень. Організаційне керівництво розробкою тактичного плану на підприємстві здійснює директор, а методичне – начальник планово-економічного відділу або головний економіст. Хоча участь у розробці такого плану беруть всі виробничі підрозділи.

**Основними розділами такого плану є:**

- ◆ план підвищення технічного рівня виробництва;
- ◆ план маркетингу;
- ◆ план виробництва;
- ◆ план матеріально-технічного забезпечення;
- ◆ план з праці та зарплати;
- ◆ план з капітального будівництва та інвестиційних ресурсів;
- ◆ план соціального розвитку колективу;
- ◆ план охорони навколишнього середовища;
- ◆ план із собівартості, прибутку, рентабельності;
- ◆ фінансовий план.



Структуру тактичних планів подано на рис. 27.



**Рис. 27. Типова структура тактичних планів підприємства**

**Етапи розробки тактичного плану наступні:**

- ✓ аналіз результатів підприємницької діяльності;
- ✓ розробка заходів щодо підвищення підприємницького успіху;
- ✓ вивчення ринку і формування портфеля замовника, укладення угод;
- ✓ обґрунтування окремих розділів плану;
- ✓ розгляд проекту плану радою трудового колективу;
- ✓ доведення техніко-економічних показників до внутрішньо-фірмових підрозділів.

Всю систему показників планів можна класифікувати за такими взаємопротилежними групами:

- натуральні – вартісні;
- кількісні – якісні;
- абсолютні – відносні;
- обсягові – питомі;
- проміжні – кінцеві.

*Оперативне планування* є, з одного боку, завершальною ланкою в системі планування діяльності підприємства, а з іншого – засобом виконання довго-, середньо- та короткострокових планів, основним важелем поточного управління виробництвом.

У процесі оперативного планування здійснюється детальна розробка планів підприємства та його підрозділів – окремих виробництв, цехів, виробничих дільниць, бригад, навіть робочих місць – на короткі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну). При цьому розробка планів органічно поєднується з вирішенням питань організації їхнього виконання та поточного регулювання виробництва. Отже, основним завданням оперативного планування є конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної ритмічної роботи підприємства (фірми) і його структурних підрозділів.

Оперативне планування поєднує два напрями роботи. Перший напрям, у рамках якого розробляються оперативні плани та графіки виготовлення й випуску продукції, називається **календарним плануванням**.

Другий напрям включає роботи, що необхідні для безперервного оперативного обліку, контролю та регулювання виконання оперативних планів і ходу виробництва. Цей напрям дістав назву **диспетчеризації**.

У процесі оперативного планування треба розв'язати такі головні завдання:

- забезпечення виконання плану виробничої діяльності (випуск планової продукції в заплановані строки) за ритмічної роботи всіх підрозділів підприємства;
- установлення оптимального режиму роботи підприємства, що сприятиме найбільш ефективному й повному використанню робочої сили;
- максимальне скорочення тривалості виробничого циклу та обсягів незавершеного виробництва.

Важливо відзначити, що між стратегічними, тактичними й оперативними планами існують тісні, прямі й зворотні зв'язки.

Якщо стратегічний план визначає, що повинно бути зроблено, то тактичний і оперативний плани – як це зробити: коли, у які етапи, за допомогою яких заходів і ким.

Бізнес-план – плановий документ, а процес розробки бізнес-плану – один із видів планування. Планування виступає як процес творчого обдумування майбутнього підприємства (бізнесу). Для цього необхідно вирішити в якому напрямі буде розвиватися підприємство (бізнес), як швидко і яким чином досягти поставленої мети, що зробити, щоб зменшити можливі непередбачені ситуації і ризики, які рішення прийняти в різних ситуаціях. Таким чином, найважливішим кроком при започаткуванні нового підприємства або розширенні діючого є побудова бізнес-плану.

В американських виданнях з бізнес-планування розглядається, в основному, інструмент управління, який містить плани керуючого господарством на майбутнє та шляхи їх реалізації. Так, координатор російсько-американського проекту приватизації фермерських господарств Б.Білер у книзі “Планирование в сельском хозяйстве: практическое руководство по бизнес-планированию” зазначає, що *бізнес-план* – це документ, що складає нинішній або майбутній власник (керуючий підприємством), який детально обумовлює умови бізнесу, вид продукції або послуг, коло споживачів, конкуренцію, тип виробництва і систему збуту, а також менеджмент, фінансування та інші значущі аспекти існуючого або майбутнього підприємства. Саме цим визначенням розкривається суть бізнес-плану.

Бізнес-план – обов'язково письмовий документ, який підсумовує ділові можливості і перспективи, які пояснюють як ці можливості можуть бути реалізовані командою управлінців (менеджерів)<sup>1</sup>.

Найбільш поширеним у сучасній економічній літературі є також визначення бізнес-плану.

**Бізнес-план** – письмовий документ, в якому викладено сутність і способи реалізації підприємницької ідеї, охарактеризовано ринкові, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу й особливості управління ним. Бізнес-план є підставою для здійснення підприємницької діяльності. Його значення в наступному:

◆ щоб переконати сторонніх інвесторів у доцільності вкладення грошей у ваш бізнес або надання кредиту;

---

<sup>1</sup> Ронда М.Абрамс. Успешный бизнес-план: секреты и стратегия. [The Successful Business Plan: Secrets a Strategies” by Rhonda M.Abrams].

◆ щоб допомогти зберігати обраний курс і не давати змоги випадковим обставинам відхилити вас від обраної мети.

### Функції бізнес-плану

Бізнес-план виконує зовнішні і внутрішні функції, які є життєво важливими для діяльності кожного підприємства.

Зовнішні функції бізнес-плану:

➤ **По-перше**, на початковому етапі створення бізнесу цей план є основним інструментом комунікацій між підприємцем і зовнішнім світом. Він повинен переконати майбутніх постачальників, покупців і найманих працівників у тому, що ви віднайшли привабливу ідею, що у вас є обґрунтована і реальна програма здійснення вашого задуму. Бізнес-план дозволяє стандартизувати процес ознайомлення з підприємством, зекономити час підприємця, упорядкувати контакти.

➤ Наявність бізнес-плану – обов'язкова вимога з боку цивілізованого ринку. Це психологічно викликає відчуття ґрунтовності, солідності підприємницького починання його власника. Відсутність такого плану породжує настороженість з боку партнерів, кредиторів та інвесторів.

➤ Бізнес-план є інструментом для забезпечення фінансування певного підприємства. Незалежно від того, який характер мають капіталовкладення, на які ви розраховуєте (банківські інвестиції, внутрішні чи іноземні капіталовкладення з боку приватних осіб, державні субсидії або фонди для фінансування підприємств з високим ризиком), детально опрацьований, вдало складений бізнес-план потрібен за будь-яких обставин.

У сучасних умовах в Україні бізнес-план здійснює ще одну важливу функцію – він є інструментом процесу приватизації державних підприємств. Він використовується для обґрунтування пропозицій щодо приватизації, для визначення кола завдань, зв'язаних із санацією (оздоровленням) підприємств, які приватизуються. Бізнес-план входить до складу проспектів емісії цінних паперів, які публікуються при акціонуванні економічної організації.

Внутрішні функції: по-перше, планування – це ключ до успіху в бізнесі. Такий успіх визначається трьома головними факторами:

- ✓ правильним розумінням реальної нинішньої ситуації;
- ✓ чітким визначенням цілей, яких хоче досягти підприємець;
- ✓ якісним плануванням процесів переходу від одного стану до іншого.

➤ **По-друге**, бізнес-плану належить роль техніко-економічного обґрунтування (ТЕО). Розроблення бізнес-плану примушує власника або менеджера-підприємця викласти свої дії на папері й дати обґрунтування та оцінку тих пропозицій, якими вони керуються. Техніко-економічне обґрунтування допомагає визначити необхідність і належне розміщення ресурсів, указуючи власнику на всі недоліки й упущення; одночасно бізнес-план покликаний скоротити до мінімуму можливі непередбачені труднощі.

➤ **По-третє**, такий план буде інструментом управління і виступатиме у ролі керівництва до перетворення задуманого в життя, а також буде критерієм, за допомогою якого оцінюватиметься робота підприємства. За умов умілого використання він дає можливість директору або власнику бізнесу звернути увагу на проблеми, що можуть виникнути у майбутньому, і на існуючі можливості до того, поки вони не будуть втрачені.

Бізнес-план, як і стратегічний план підприємства, охоплює досить тривалий період, звичайно 3–5 років, інколи більше, однак між ними є ряд відмінностей:

• якщо стратегічний план включає весь комплекс загальних цілей фірми, то бізнес-план **тільки одну з них**, а саме ту, що пов'язана зі створенням і розвитком певного бізнесу;

• бізнес-план орієнтований тільки на розвиток, у той час як стратегічний план може включати інші **типи стратегій підприємства (стабільності, скорочення, відокремлення тощо)**;

• у бізнес-плані функціональні складові (плани маркетингу, виробництва тощо) є, на відміну від стратегічного плану, рівнозначними частинами бізнес-плану;

• стратегічні плани – це, як правило, плани з горизонтом часу, що зростає. Бізнес-плани мають чітко окреслені часові межі, після закінчення яких визначені планом цілі й завдання мають бути виконані.

Бізнес-план покликаний відповісти на три ключових питання:

1. Де тапер знаходиться фірма?
2. Куди рухається фірма (бізнес)?
3. Як ми прийдемо туди?

Якщо відповідь на перше питання передбачає поточний стан фірми, на друге – бажаний її стан, третє – свідчить про найефективніший шлях бізнесу.

Отже, бізнес-план має показати як перейти з нинішнього стану в бажаний, відобразити як поточні завдання, так і завдання на середню та довгострокову перспективи.

Бізнес-план складається за таких умов:

1. Фірмі потрібен капітал для подальшого їх розвитку;
2. Створюється нова фірма або змінюється власник;
3. У разі реконструкції, придбання обладнання, переходу на випуск нової продукції тощо;
4. Для аналізу діяльності, якщо істотно змінюється оточення.

Як засвідчує практика закордонного бізнесу, в бізнес-плані зацікавлені менеджери, власники і кредитори. Менеджери – це творці і виконавці бізнес-плану. Власники зацікавлені в складанні бізнес-плану з точки зору перспектив фірми. В малому бізнесі менеджер одночасно

може бути власником, тобто виступати творцем бізнес-плану, його виконавцем і контролюючим органом.

Кредитори розглядають бізнес-план як додаткове джерело інформації за умов прийняття рішення про виділення кредитів.

Для всіх менеджерів, власників і кредиторів є спільні вигоди складання бізнес-плану:

- ✓ оцінювання можливостей проекту або фірми;
- ✓ встановлення мети діяльності фірми;
- ✓ визначення потрібної суми грошей.

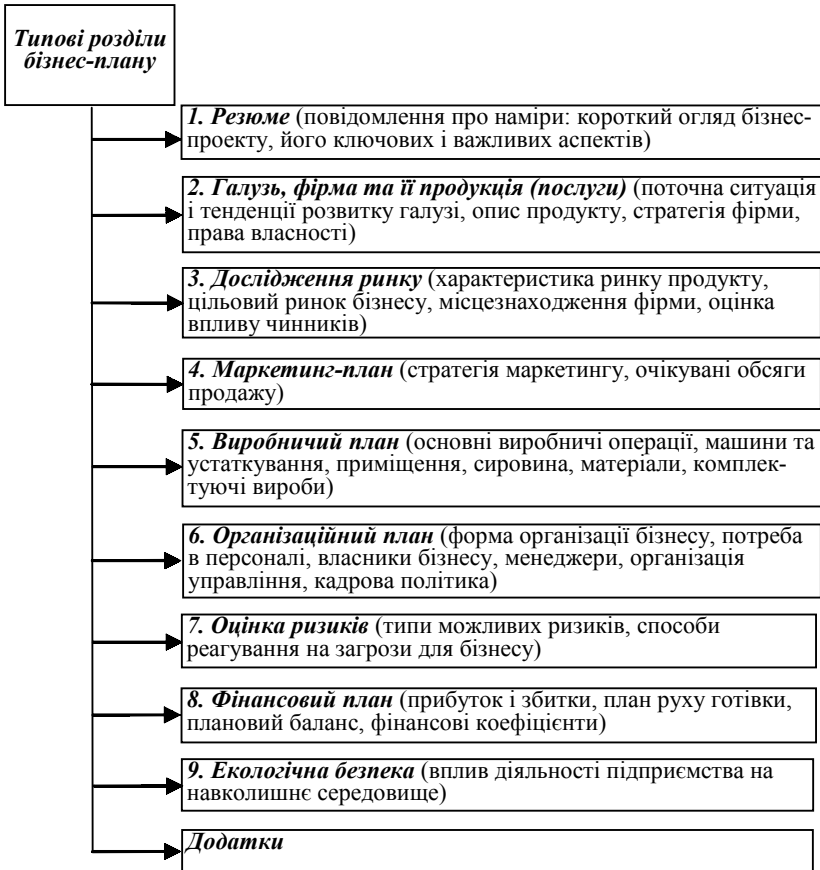
При складанні бізнес-плану менеджери одержують такі вигоди: з'ясування ідей, створення команди, практика у проведенні аналізу й презентації, допомога в одержанні грошей.

**Типова класифікація бізнес-плану:**

- за сферою бізнесу – виробництво, будівництво, торгівля, надання платних послуг, посередницька діяльність тощо;
- за масштабами бізнесу – малий, середній, великий;
- за характером продукту бізнесу – традиційний, принципово новий, продукти виробничо-технічного та споживчого призначення.

*Загальна методологія розробки бізнес-плану* охоплює три стадії: початкову, підготовчу та основну. *Початкова стадія* є обов'язковою за умови започаткування нового діла; вона передбачає розробку концепції майбутнього бізнесу. *На підготовчій стадії* формується інформаційне поле, оцінюються сильні та слабкі сторони діяльності фірми, формулюється її місія і можливі стратегічні альтернативи. *На основній стадії* здійснюється безпосередня розробка конкретного бізнес-плану.

На зміст і структуру бізнес-плану істотно впливають: цілі розробки бізнес-плану; аудиторія, для якої призначається бізнес-план; сфера та розміри бізнесу; характеристика продукту бізнесу; фінансові можливості підприємця. Типові розділи бізнес-плану наведені в рис. 28.



**Рис. 28. Типова структура бізнес-плану підприємства (організації)**

Послідовність розробки бізнес-плану підприємницької діяльності передбачає такі кроки, рис. 29:



**Рис. 29. Послідовність розробки бізнес-плану підприємницької діяльності**

Кредитори розглядають бізнес-план як джерело інформації, на підставі якої вони можуть оцінити ступінь ліквідності та ризику проекту, якість управління.

Отже, бізнес-план – це підсумковий документ, який є результатом великої аналітичної роботи. Він дає змогу:

- ✓ усвідомити місце підприємства на ринку;
- ✓ проаналізувати перспективи розвитку галузі, ринку, товару(послуги);
- ✓ з іншого боку подивитися на діяльність підприємства, його проблеми, перспективи.

Водночас слід розуміти і обмеження бізнес-плану:

- ◆ він не є панацеєю від усіх бід і невдач;
- ◆ план не може дати відповіді на всі запитання і проблеми, що виникають перед підприємством;
- ◆ план залежить від кваліфікацій людей, які його складають і будуть реалізовувати.



Отже, вдало розроблений бізнес-план потрібно розглядати як “карту взлету”, яка визначає найбільш бажаний, оптимальний за часом і найменш ризикований маршрут досягнення намічених цілей.

Тому, бізнес-план – це засіб моделювання новим бізнесом, що дає можливість перевірити підприємницьку ідею на раціональність і реалістичність ще до її практичної реалізації.

### **2.1.5. Вибір і формування стратегії (реалізація стратегії)**

У будь-якій сфері й на будь-якому рівні організації та здійснення підприємницької діяльності існує потреба в підготовці та упорядкуванні певних рішень щодо цілей, засобів і заходів, які мають забезпечити виробництво потрібного асортименту, просування на ринок, цінову та комунікаційну політику для задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів.

Процес формування і реалізації стратегії є складовою функцією планування.

Стратегія має важливе значення для бізнесу насамперед тому, що розглядається як процес розроблення плану постійного і планомірного пошуку та використання нових шляхів і методів удосконалення підприємницької діяльності в умовах ринку.

Для організації підприємницької діяльності особливе значення має вибір і формування стратегії, як крок (шлях), який включає в себе план з кожного боку бізнесу, націленого на зростання обсягу продажу і максимізацію прибутку.

Отже, вибір стратегії та її формування на підприємстві (фірмі) – це впорядкована сукупність етапів і дій, пов’язаних із ситуаційним аналізом таких ринкових чинників (конкуренція, пропонування, попит), які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства.

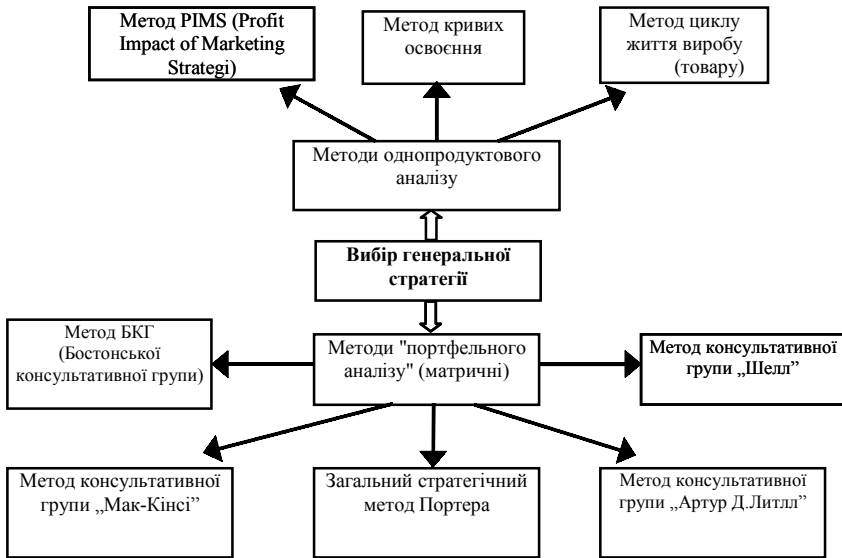
Після оцінки небезпек і можливостей фірма за допомогою методів стратегічного аналізу формує різні варіанти стратегії, виявляє відносно положення кожного альтернативного напрямку діяльності. Потім вибирається краща стратегія залежно від місії і мети фірми, перспектив розвитку, внутрішньої культури, факторів середовища, прийнятого рівня ризику і розробляє остаточний варіант стратегічного плану діяльності фірми.

Кожна ланка управління підприємством розробляє певну стратегію:

- ◆ стратегію іміджу підприємства – спостережна рада;
- ◆ загальні стратегії – правління підприємства;
- ◆ ресурсні і функціональні стратегії – функціональні підрозділи;
- ◆ продуктово-товарні стратегії – виробничі підрозділи.

Методи вибору генеральної стратегії та застосовувані за рубежом можна розділити на дві групи: перша – за монопрофільної діяльності або за вузької номенклатури продуктів та послуг, що пропонуються підприємством (методи однопродуктового аналізу); друга – за диверсифікованого виробництва (методи “портфельного аналізу”).

Можливі методи вибору генеральної стратегії характеризує схема (рис. 30).

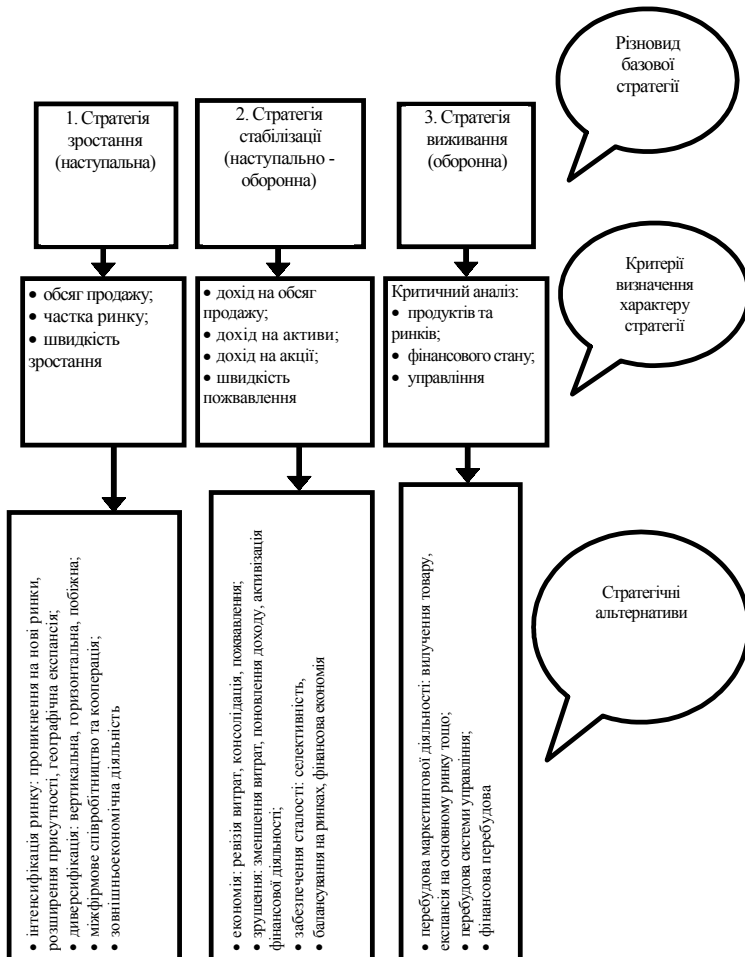


**Рис. 30. Можливі методи вибору генеральної стратегії підприємства (організації)**

Базова стратегія, як генеральний напрям, є стрижнем стратегічного плану підприємства. Згідно з циклом розвитку підприємства можна вибрати одну з таких базових стратегій:

- зростання, що відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо;
- стабілізації – у разі діяльності підприємства за відчутної нестабільності обсягів продажу та прибутку;
- вживання – суто оборонну стратегію, що застосовується за глибокої кризи підприємства.

У рамках відповідної базової стратегії існують напрями дій, які називають стратегічними альтернативами (рис. 31).



**Рис. 31. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства**

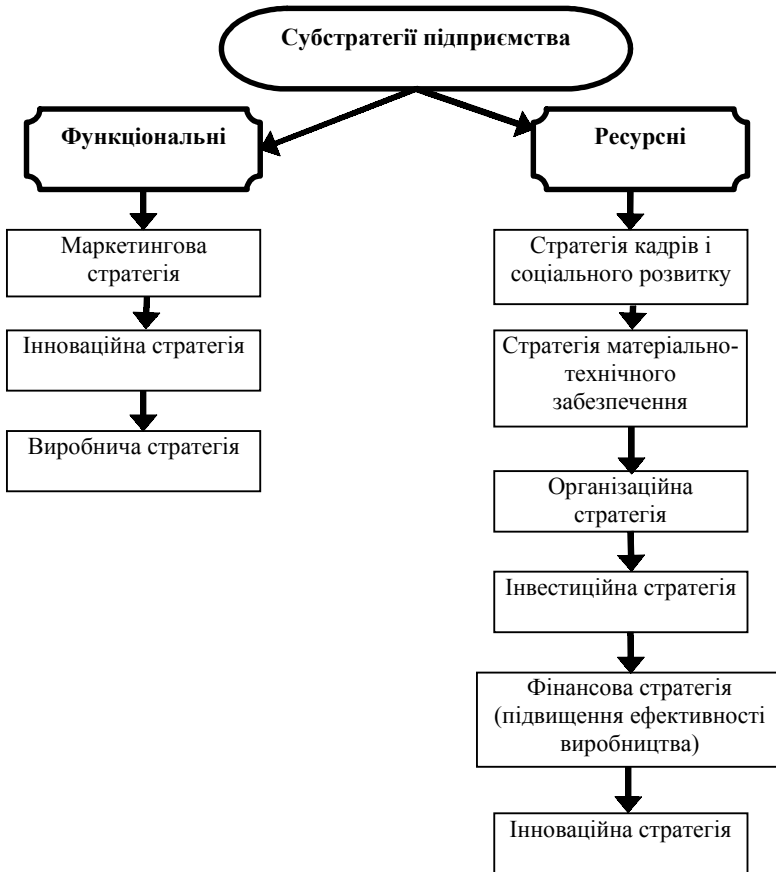
Конкретизація базової та альтернативних стратегій здійснюється на підставі розроблених функціональних і ресурсних стратегій (субстратегій).

До функціональних стратегій (субстратегій) відносять:

- ◆ виробничу стратегію;
- ◆ маркетингову стратегію;

До стратегій ресурсного забезпечення включають:

- ✓ стратегію кадрів і соціального розвитку;
- ✓ стратегію технічного розвитку (інноваційну);
- ✓ стратегію матеріально-технічного забезпечення;
- ✓ фінансову стратегію (підвищення ефективності виробництва);
- ✓ організаційну стратегію.



**Рис. 32. Типова класифікація функціональних і ресурсних субстратегій підприємства**

Детально розглянемо деякі стратегії відповідно до вищенаведеної схеми:

1.Маркетингова стратегія, мета якої – обґрунтування перспективної пропозиції керівництва фірми стосовно обсягів продажу вирішальної номенклатури виробів на цільових ринках. Вибір цієї стратегії, у свою чергу, припускає відповідь на питання про пріоритетну мотивацію або на максимізацію прибутку, або на збільшення частки присутності на ринку.

2.Стратегія виробництва, що визначає головні пріоритети асортиментної політики фірми; завдання на забезпечення належної структури виробничих потужностей і рівня їхнього використання; співвідношення

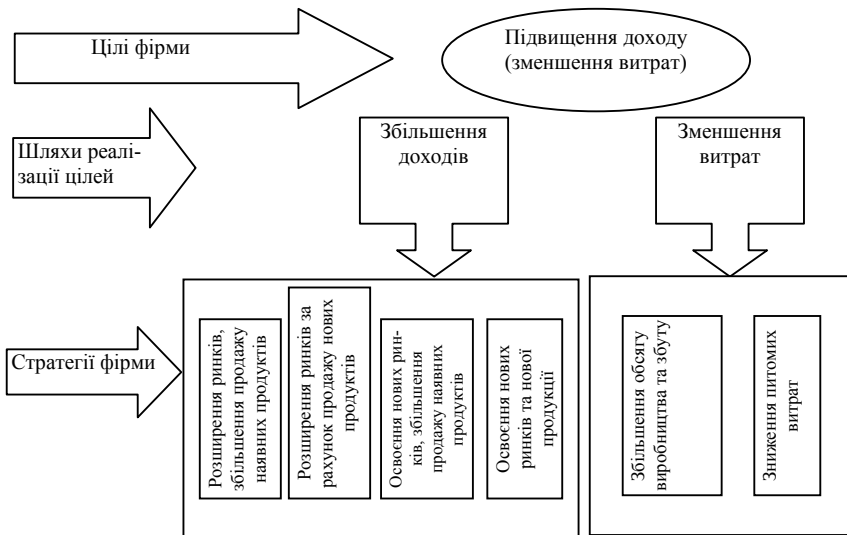
спеціалізації і диверсифікованості; вимоги до якості й обсягів виробництва продукції, до постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих.

3. Науково-технічна (інноваційна) стратегія, що констатує напрями і завдання виконання НДКР зі створення нових товарів і технологій їх виробництва. У її рамках визначаються пріоритети розробки проривних і модернізуючих технологій.

4. Інвестиційна стратегія, що задає пріоритети перспективної політики формування і використання інвестиційних ресурсів фірми, включаючи розподіл коштів в основний і оборотний капітал, у статутні капітали створюваних підприємств, на придбання цінних паперів.

5. Стратегія організаційно-економічного розвитку, пов'язана з визначенням майбутнього статусу й організаційної структури підприємства; завдань удосконалення господарського механізму (методів планування, ціноутворення, зниження витрат); політики у відносинах структури акціонерного капіталу, інтеграції чи дезінтеграції компанії, внутрішньофірмового розподілу управлінських функцій.

Фінансова стратегія (підвищення ефективності виробництва) виходить з цілей отримання прибутку чи доходу від продажу і може бути реалізована збільшенням доходів чи зменшенням витрат (рис. 33).



**Рис. 33. Стратегії фірми, спрямовані на підвищення ефективності її діяльності**

1. Стратегія соціального розвитку, сполучена з виробом пріоритетних напрямів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, поступовим вивільненням персоналу з тих чи інших напрямів бізнесу; виявленням можливостей підвищення доходів працівників, зміцненням соціальної інфраструктури підприємства, поліпшенням охорони й умов праці.

Таким чином, кожна субстратегія, як правило, містить:

1. Цілі, умови та основні напрями діяльності в тій чи іншій сфері, кінцевий результат, що його забезпечує втілення в життя ресурсних стратегій;

2. Порядок і послідовність (у просторі і часі) вирішення якісних та кількісних завдань довгострокових планів; низка заходів, адекватних призначенню субстратегії, що забезпечить досягнення встановленої мети.

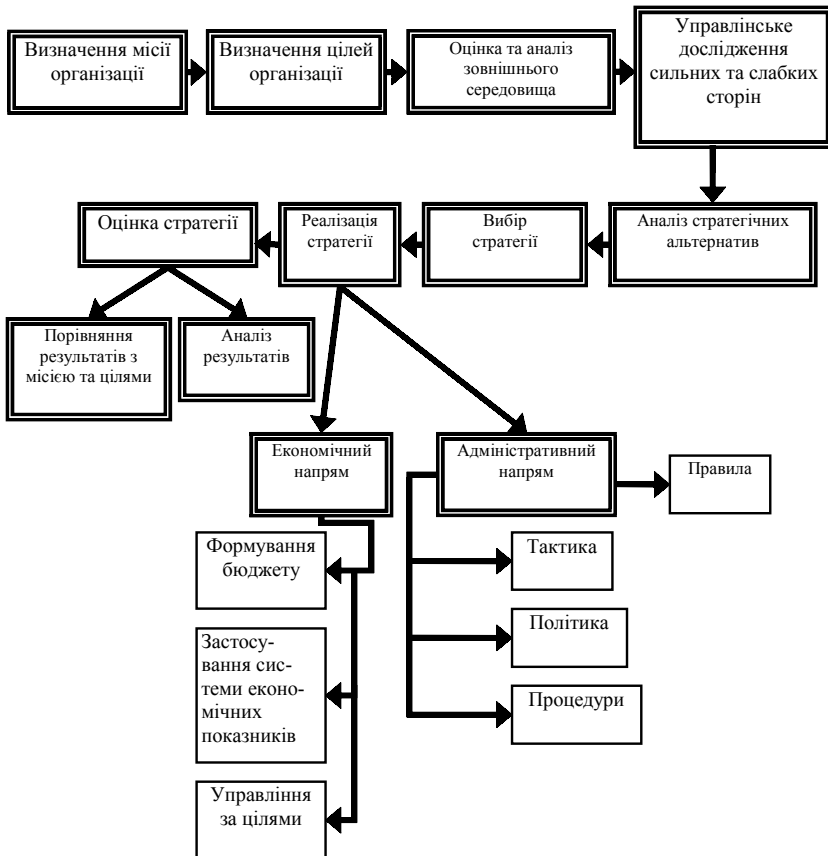
### **Процес планування реалізацій стратегії**

Стратегічне планування має сенс тільки тоді, коли воно реалізується під час керування організацією, коли організація погоджує свої дії зі своїми планами і виділяє необхідні для їхньої реалізації ресурси. Іншими словами, організацією повинна бути розроблена чітка програма дій і налагоджений процес реалізації стратегічного плану.

Що таке програма дій?

Це програма, що містить у собі ціль, терміни і порядок здійснення заходів, керівництво з їхнього здійснення, загальну проблему в засобах, персоналі і ресурсах, додаткову потребу в ресурсах і устаткуванні, очікуваний прибуток від реалізації програми, фінансові результати. В основу розрахунків кладуться цілі стратегії і здійснюється їхня корекція відповідно до виявлених в ході перспективного планування факторів, здатних зробити позитивний чи негативний вплив.

Схематичне планування реалізації стратегії (рис. 34).



**Рис. 34. Схематичне планування реалізації стратегії**

З цієї схеми впливає, що реалізація стратегії здійснюється за двома напрямками:

- ✓ за використанням адміністративних важелів на підставі тактики, політики, процедур та правил;

- ✓ за допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Зупинимося на складових елементах адміністративного напрямку.

**Тактика** – це конкретні оперативні короткострокові дії, тобто це інструмент негайного сприяння впровадженню в життя перспективних намірів.

**Політика** – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

**Процедури** пропонують дії, котрі повинні застосовуватись у конкретних випадках.

**Правила** точно вказують, що саме слід робити в цій ситуації. Правила і процедури:

- ✓ вказують працівникам напрям дій;
- ✓ виключають повторення;
- ✓ дають змогу передбачити події;
- ✓ сприяють порівнянню з минулим, аналогом тощо.

Таким чином, застосування тактики, політики, процедур і правил дає змогу створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.

Економічний напрям базується на формуванні бюджету, застосуванні системи показників і управлінні цілями. **Бюджет** – це метод розподілу ресурсів, поданих у кількісній формі з метою досягнення певних цілей, які також мають кількісний вираз. Формування бюджету здійснюється у цифровій формі.

Бюджети складаються в межах функції планування. Вони є свого роду еталоном чи взірцем, з яким пізніше, після виконання завдань, під час здійснення функції контролю співставлятимуться фактично досягнуті результати (чи результати використання ресурсів). Бюджети схожі на бухгалтерський баланс. Вони теж складаються з двох частин: у правій відображається ресурсний потенціал, що є в розпорядженні організації, джерела надходження та їх вартість, а у лівій – статті їх використання у виробничому процесі.

У цілому планування – це замкнений цикл із прямим зв'язком (розробка стратегії → реалізація і контроль) і зворотним зв'язком (облік результатів виконання → уточнення плану).

### 2.1.6. Формування місії та цілей організації

Що таке місія організації?

**Місія** компанії визначає її статус, декларує принципи її функціонування, заяви, дійсні наміри її керівників. Це найбільш загальна мета підприємства, що виражає причину її існування. Вона відображає спрямованість організації в майбутнє, показуючи, на що будуть направлятися зусилля і які цінності при цьому будуть пріоритетними.

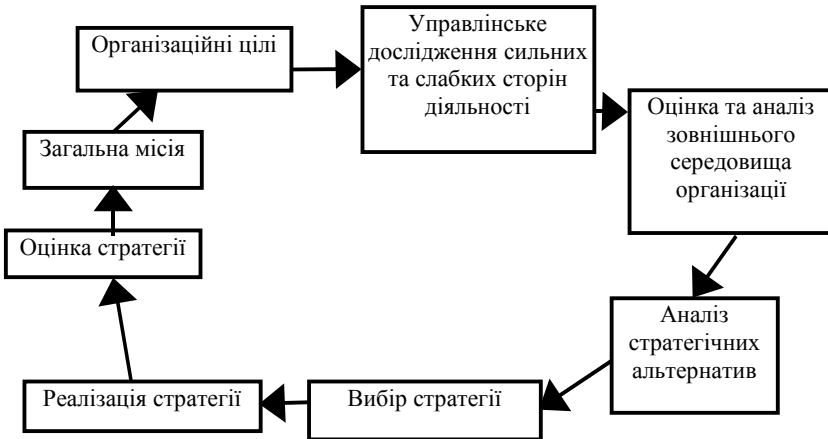
Зміст місії звичайно містить у собі наступні елементи:

- ◆ опис продуктів (послуг), пропонованих організацією;
- ◆ визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів;
- ◆ цілі організації – виживання, ріст, прибутковість та ін.;
- ◆ технологія: характеристика устаткування, технологічних процесів, інновацій в області технології;
- ◆ філософія: базові погляди і цінності організації, внутрішня концепція, у рамках якої описуються власна думка компанії про себе, джерела її сили, фактори виживання;



◆ зовнішній образ фірми, її імідж, що підкреслює економічну і соціальну відповідальність компанії перед партнерами, споживачами, суспільством в цілому.

Найбільш поширене значення має схема процесу стратегічного планування, запропонована Месконом, Альбертом та Хедоурі (рис. 35).



**Рис. 35. Схематична модель процесу стратегічного планування**

На підставі зазначеної схеми можна визначити основні етапи стратегічного планування:

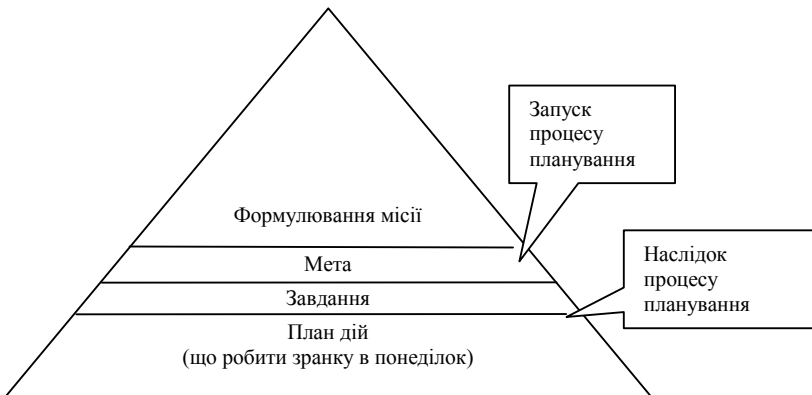
1. Визначення місії підприємства (організації);
2. Формування стратегічних цілей;
3. Аналіз зовнішнього середовища, оцінка актуальності й реальності місії та цілей;
4. Аналіз потенціалу підприємства (організації), перспектив його (її) розвитку, оцінка адекватності потенціалу місії та цілям;
5. Вибір генеральної стратегії;
6. Аналіз стратегічних альтернатив;
7. Розробка функціональних і ресурсних субстратегій;
8. Запровадження, контроль та оцінка результатів.

Формулювання місії і завдань має важливе значення у двох аспектах:

- ✓ щоб сконцентрувати зусилля підприємства (фірми) і працівників (налягати на весла не варто, якщо човен рухається в невірному напрямку);
- ✓ щоб зосередити увагу на проблемах, які необхідно розв'язати (розв'язання проблем – це відшкодування шляхів, щоб дістатися звідти, де ви є, туди, де ви хочете бути).

Якщо починати формулювати місію та завдання, то слід враховувати, що:

по-перше, місія має бути достатньо вузькою, щоб дати напрям і орієнтир для всіх у цьому бізнесі. Таке концентрування є ключем успіху у бізнесі, оскільки лише, зосередившись на специфічних потребах, мале підприємство може вирізнитися на тлі більших конкурентів. Ніщо не може зруйнувати новий бізнес скоріше, ніж намагання робити надто багато всіляких речей на початку.



“Місія” і “мета” дають відповідь на запитання, чого ми хочемо досягти, а завдання і план дій – в який спосіб;

по-друге, місія має відкривати достатньо великий ринок, щоб бізнес мав можливості зростати і реалізувати свій потенціал.

Приклади формування місії такі:

◆ інвестиційна компанія.

Ми готові інвестувати капітал у будь-яку галузь, що працює прибутково і має потенціал подальшого росту;

◆ міні-завод з переробки молока.

Наша мета – забезпечити рішення проблем збуту молока фермерами, приватниками, стимулювати створення і розвиток фермерських і приватних господарств.

Наша мета – забезпечення населення якісною, різноманітною за асортиментом, доступною за ціною продукцією.

Значення місії для діяльності підприємства особливе. Воно полягає в тому, що місія:

✓ є особливою для всіх планових рішень фірми, подальшого визначення цілей і задач;

✓ допомагає зосередити зусилля працівників на обраному напрямку, поєднує їх дії;

✓ забезпечує розуміння і підтримку серед зовнішніх учасників організації (соціального оточення).

При визначенні місії повинен бути визначений період, і найголовніше, щоб місія була реальною, досяжною, а її формулювання коротким.

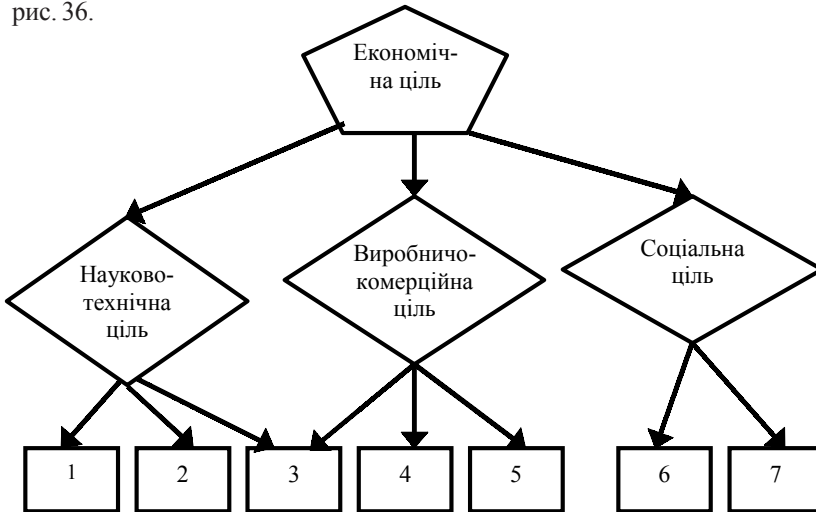
Якщо початок стратегічного планування – вибір місії, то друге місце приділяється встановленню цілей. Вони встановлюються в рамках місії і визначають окремі конкретні напрями діяльності організації, лежать в основі прийняття будь-якого ділового рішення; служать керівництвом для формування конкретних планових показників.

Цілі повинні відповідати вимогам:

- конкретність і вимірність, цілі повинні відображати конкретні ключові аспекти виробництва і мати конкретне цифрове вираження;
- орієнтація в часі, усі цілі повинні бути розписані по рубезах;
- досяжність: цілі повинні бути реалістичними;
- сумісність цілей фірми в цілому і цілей її підрозділів.

Усю сукупність цілей організації можна розділити на чотири види чи блоки: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні і соціальні.

Схему ієрархічного розгортання групи зазначених цілей показано у рис. 36.



**Рис. 36. Ієрархічне розгортання групи цілей системи керування (дерево цілей):**

- 1 – забезпечення перспективних технічних характеристик розробок;
- 2 – забезпечення якості продукції і послуг; 3 – реалізація науково-технічної продукції; 4 – ріст обсягу реалізації продукції чи послуг; 5 – забезпечення ритмічності постачань продукції чи своєчасності послуг; 6 – забезпечення нормальних умов праці; 7 – мотивація (активізація) праці

Економічна мета – одержання розрахункової величини прибутку від реалізації продукції чи послуг.

Науково-технічна мета – забезпечення заданого рівня продукції і науково-технічних розробок, а також підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення технологій.

Виробничо-комерційна мета – виробництво і реалізація продукції чи послуг у заданому обсязі і з заданою ритмічністю.

Соціальна мета – досягнення заданого ступеня задоволення соціальних потреб працівників, охорони праці і природоохоронних заходів.

Намічаючи передбачувані цілі, необхідно виходити, насамперед, з думки тієї групи, заради якої організація і була утворена. На підприємстві – це найчастіше думка власників, ціль може бути виражена в девізі: “Підприємство у своїй діяльності прагне до одержання прийнятного доходу для своїх власників”. У ньому підкреслюється одержання прибутку, тому що від його розміру власники вирішують, чи вкладати їм свої капітали в підприємство і чи варто ризикувати.

В організації можуть бути різноманітні цілі. Державні органи, вузи і некомерційні лікарні не прагнуть діставати прибуток, але їх хвилюють витрати. І це повинно знаходити своє відображення у виборі цілей.

Великі організації мають багато цілей, малі підприємства – одну чи декілька. Але поставлені цілі будь-якої організації повинні враховуватися всіма керівниками різних рангів при наступних управлінських рішеннях. Аналогічні вимоги пред’являються і до структурних підрозділів фірми.

Прийняті цілі і завдання повинні повідомлятися членам організації (а іноді й колективно прийматися), що є могутнім механізмом спонукання до праці, тому що він дає можливість членам організації знати, до чого вони повинні прагнути і яку вигоду одержать при досягненні поставлених цілей.

Технологія як стратегічного, так і тактичного планування широко використовується в програмно-цільовому.

Воно полягає у тому, що при розробці цільової програми визначаються її склад, основні напрями діяльності і підпрограми. Після цього формулюються мета і задачі основних підпрограм, потім послідовно по ієрархічних рівнях формується дерево цілей.

Наприклад, побудова програми за чотирирівневим принципом передбачає: програму в цілому (генеральні цілі), підпрограми, блоки заходів, окремі заходи (нижній рівень дерева цілей).

Кожен захід повинен відповідати цілям більш високого ієрархічного рівня і бути матеріально підкріпленим. Для кожного заходу повинні бути визначені витрати й очікуваний ефект.

Основною особливістю цільових програм є те, що кожен конкретний захід відіграє визначену роль у досягненні конкретної мети, що забезпечує досягнення генеральних цілей програми.

У Японії, наприклад, одержала велике поширення модель стратегічного планування з чотирьох стадій.

**Стадія 1.** Формування передумов. Збір інформації про навколишнє середовище, діяльність галузевих підприємств, конкурентів. Складання прогнозів на майбутнє. Оцінка погрози збоку. Порівняння результатів минулої діяльності і поточного стану фірми.

**Стадія 2.** Постановка проблем. Визначення темпів росту фірми (не менш 10% у рік). Прогноз результатів за умови збереження діючої політики. Визначення рівня домагань. Порівняння, виявлення розривів. Вироблення стратегії з ліквідації розривів.

**Стадія 3.** Розробка довгострокової стратегії. Процедура включає три аспекти:

- ◆ розробку довгострокових цілей;
- ◆ складання довгострокових проектів;
- ◆ прийняття курсу довгострокової політики.

**Стадія 4.** Оформлення середньострокових планів. Висування середньострокових проектів, врахування ресурсів. Складання планів асортименту продукції. Підготовка планів розвитку (виробничі потужності, персонал, прибуток).

Основна задача при стратегічному плануванні – адаптація організації до зовнішнього середовища. Необхідною умовою успішних дій з адаптації організації до зовнішнього середовища є чітке знання ситуації, її можливостей і небезпек, що у ній є. Реалізація цілей організацією неможлива також без концентрації ресурсів і зусиль на найбільш важливих ділянках, без ефективної внутрішньої координації діяльності. Для цього потрібно чітко уявляти ситуацію усередині організації, її слабкі і сильні сторони й активні сили.

Під час аналізу зовнішнього середовища, насамперед, звертають увагу на зміни, що можуть уплинути на стратегію діяльності організації, а також фактори, що, з одного боку, можуть породжувати серйозну небезпеку для діяльності організації, а з іншого боку, відкривати додаткові можливості для неї. Звичайно розглядаються економічні, технологічні, конкурентні, ринкові, соціальні, політичні, міжнародні фактори.

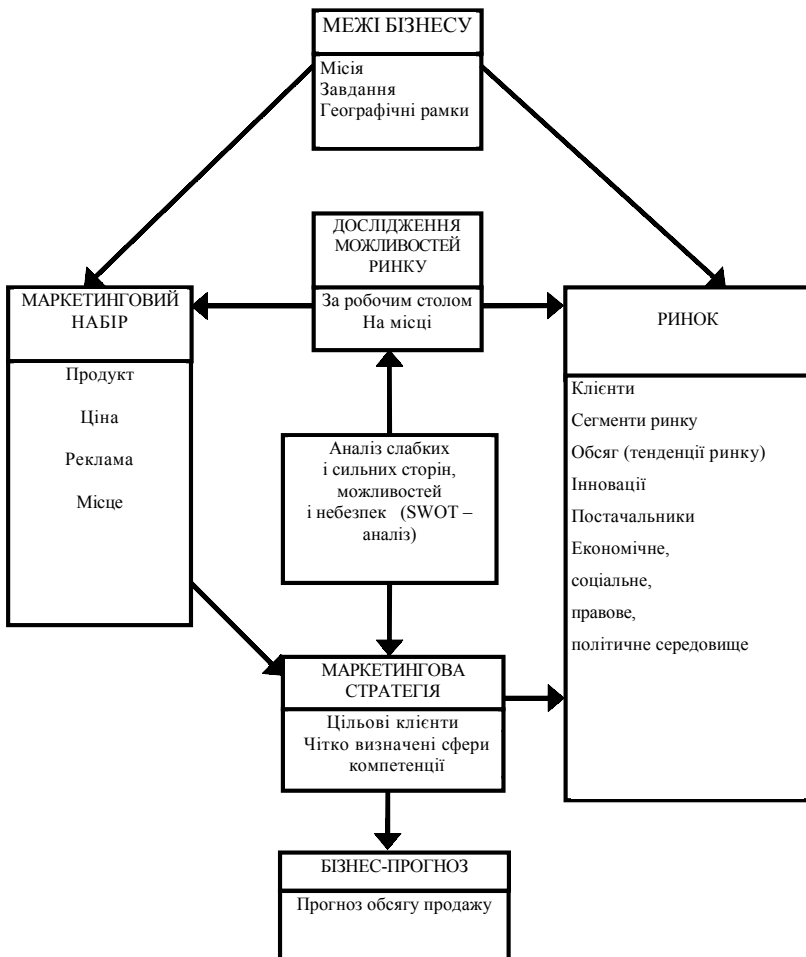
При цьому за допомогою спеціальних коефіцієнтів визначається порівняльна значимість факторів.

Провівши аналіз зовнішнього середовища й одержавши дані про фактори, що представляють небезпеку чи відкривають нові можливості, керівництво переходить до аналізу внутрішнього середовища. Цей аналіз дозволяє оцінити: чи володіє фірма внутрішніми силами, щоб скористатися можливостями, і які внутрішні недоліки можуть ускладнити майбутні проблеми, зв'язані з зовнішніми небезпеками. Аналіз заснований на управлінському обстеженні наступних функціональних зон:

- ◆ маркетинг;
- ◆ фінанси (бухгалтерський облік);
- ◆ виробництво;
- ◆ персонал;
- ◆ організаційна культура й імідж організації.

У результаті керівництво виявляє ті зони, що вимагають негайного втручання; ті, які можна використати при розробці і реалізації стратегії організації.

За методикою І. Ансоффа, сприйняття підприємством сильних і слабких сигналів зовнішнього середовища є класичним прикладом SWOT – аналізу.



SWOT<sup>1</sup> – аналіз передбачає глибокий та детальний аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього та можливостей і небезпек зовнішнього маркетингового середовища. Аналіз сильних і слабких сторін дає можливість оцінити сучасний стан підприємства і його можливості щодо ринку, засвідчує, які сфери діяльності і функції підприємства є сильними, а які потребують удосконалення. Аналіз можливостей і небезпек дає змогу відслідковувати і передбачати сприятливі умови зовнішнього середовища з метою пристосування до них можливостей підприємства.

## 2.2. Функція організації діяльності

### 2.2.1. Зміст організаційної функції в менеджменті

Якщо функція планування відповідає на запитання – ЩО? (що включити в план? що почати? що необхідно передбачати тощо), то функція організації ставить питання – ХТО? і ЯК? (хто і як буде реалізовувати план дій?). **Функція організації в менеджменті** – це координація багатьох задач і формальних взаємин людей, що ці задачі виконують, тобто, це процес створення такої структури підприємства, яка дає можливість працівникам ефективно працювати для досягнення визначеної мети.

Термін організація в менеджменті вживається в двох значеннях. Перше значення відноситься до упорядкування діяльності людей, друге – до розкриття структури підприємства.

Формування стратегії підприємства є основою для розробки структури підприємства, тому метою організаційної функції в менеджменті – забезпечити перехід від стратегії до структури. Англійський вчений Альфру Чандлер, проаналізувавши як протягом ряду років змінювалися організаційні структури великих фірм світу (“Дюкон”, “Дженер-Моторс”, “Нью-Джерсі” та ін.) і спостерігаючи над тим, як ці зміни пов’язані із зміною стратегії і мети фірм, сформував свій принцип, який став знаменитим при побудові організаційних структур.

З розвитком економіки і поглибленням суспільного поділу праці дедалі більш зростає потреба в оволодінні науковими принципами і методами організації всіх видів діяльності, включаючи управління.

Ця “стратегія визначає структуру”. Отже, структура організації повинна бути такою, яка б забезпечила реалізацію її стратегії.

**Організація** – це багатозначне поняття, що означає внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів, сукупність

---

<sup>1</sup>SWOT – аббревіатура англійських слів Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – сильні сторони, слабкі сторони, можливості безпеки.

процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей систем об'єднань людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на підставі певних правил і процедур. Отже, це поняття може означати об'єкт, властивість об'єкта та діяльність.

Професор В.І. Терещенко наголошує, що “під організацією розуміється структура, кістяк, в рамках якого здійснюються певні заходи, якщо хочете, організація – це статика справи”<sup>1</sup>.

Основним елементом системи менеджменту є організаційна діяльність, яка дає можливість визначити такі питання:

- визначення раціональної структури управління;
- визначення завдань, які потрібно розв'язати для досягнення цілей підприємства;
- розподіл між окремими керівниками і спеціалістами загального обсягу робіт, повноважень і відповідальності;
- визначення взаємопідпорядкованості і взаємозалежності зайнятих на підприємстві працівників;
- розстановка зайнятих працівників на окремих ділянках роботи відповідно до їх кваліфікації, спеціалізації та здібностей;
- організація нормування апарату управління;
- встановлення правильних взаємовідносин між працівниками.

Будь-яка організація складається з елементів, ролей і відносин, визначених ієрархією, писаними і неписаними правилами поведінки.

Формальну (офіційну) структуру становлять ділові зв'язки і відносини, що виникають між працівниками при виконанні службових функцій і мають офіційний характер. Формальна структура колективу є відображенням офіційного розподілу робіт між членами колективу, тих службових зв'язків та відносин, які виникають у процесі трудової діяльності.

Неформальна (неофіційна) структура виникає спонтанно, в результаті об'єднання працівників за певними позаслужбовими уподобаннями, встановленням різних неформальних статусів. Такі неформальні об'єднання створюються у всіх сферах, вони доповнюють і розвивають офіційну структуру. Іноді неформальні відносини ґрунтуються на егоїстичних прагненнях, протиставленні окремих осіб чи груп керівництву або більшості колективу, в результаті чого виникають конфліктні ситуації, панує атмосфера недовіри, антипатії тощо.

Характерними особливостями неформальних груп є здатність до самоорганізації, саморегулювання внутрішніх відносин під впливом лідерства, престижу, симпатії.

---

<sup>1</sup> Терещенко В.И., Организация и управление. – М.: Экономика, 1965. – С. 12.



Неформальні відносини в нашому суспільстві особливо поширилися за перебудовні роки – це відповідає завданням розвитку суспільства на шляху демократії, децентралізації управління, зростання ролі громадської думки, моралі, ціннісних орієнтирів людей у регулюванні соціально-економічних процесів.

Водночас спостерігаються і негативні моменти, коли виробничі, економічні та фінансові питання вирішуються не за законами, а залежно від того, які неофіційні стосунки існують між службовими особами. Нерідко це призводить до розвитку корупції у владних структурах та інших органах, пов'язаних з розподілом матеріальних і фінансових ресурсів. Тому співвідношення треба регулювати так, щоб останнє відіграло допоміжну роль і сприяло оптимальному вирішенню завдань колективу.

В організації менеджменту важливе значення має ієрархія.

**Ієрархія** – це тип структурних відносин у складних багаторівневих системах, що характеризуються впорядкованістю, організованістю взаємодії між окремими рівнями по вертикалі. Ієрархія характеризується рівнями управління і відображає підлеглість органів управління і керівників зверху до низу.

Сутність ієрархічних відносин становлять відносини між вищою службовою особою або підрозділом та підлеглими. Слід зазначити, що власне ієрархічний рівень ще не визначає ранг або статус усіх посад, чи особисте звання людей, що обіймають певні посади. Кожен з рівнів складається переважно з цілої низки посад і звань. Тому помічник або секретар вищого керівника корпорації значно нижчий за рангом чи званням порівняно з керівником нижчого рівня в лінії влади.

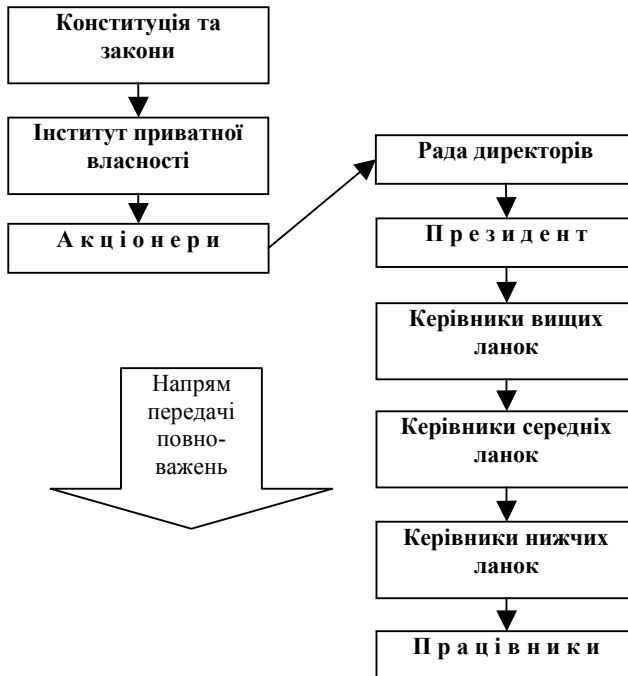
Організація управління передбачає ефективну дію кодексів – сукупність правил, норм, переконань, стандартів управлінського процесу, положень про структурні підрозділи, службових інструкцій.

Таким чином, функція менеджменту – організація найбільш суттєво і безпосередньо пов'язана із систематичною координацією безлічі задач і відповідно взаємовідносин між людьми, що їх виконують.

### 2.2.2. Делегування, повноваження та відповідальність

**Делегування** – це передавання завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник змушений виконувати його сам. Тому делегування – це акт, який перетворює людину в керівника.

Згідно зі схемою класичної концепції передачі повноважень, запропонованої Максоном, Альбертом, Хедоурі, останні передаються від вищих до нижчих рівнів організації (рис. 37).



**Рис. 37. Класична концепція організації повноважень**

**Відповідальність** – це зобов’язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично індивід укладає контракт з організацією на виконання певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Делегування реалізується лише у випадку прийняття повноважень і власне відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмежовувати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яку покладена відповідальність за вирішення певного завдання, не повинна виконувати його особисто, вона залишається відповідальною за якісне завершення роботи.

**Повноваження** – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в цей момент.

Розрізняють два типи повноважень: лінійні та апаратні (штабні).

**Лінійні повноваження** – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Однак у багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації. Це пояснюється кількістю та різноманітністю функцій, які виконує адміністративний апарат в сучасних організаціях. Враховуючи особливості цих функцій, виділяють три типи штабного апарату:

•**консультативний апарат** (спеціалісти, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва);

•**обслуговуючий апарат** (наприклад, відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування тощо);

•**особистий апарат** (різновид обслуговуючого апарату, який формується прийняттям на роботу секретаря або помічника).

Основні види штабних повноважень:

**1. Рекомендаційні повноваження** (апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, тобто передбачається, що лінійне керівництво звертатиметься за консультаціями при виникненні потреб у знаннях консультативного апарату; однак лінійні керівники не зобов'язані так чинити, вони можуть вирішити проблему на свій розсуд, навіть не інформуючи апарат);

**2. Обов'язкові узгодження** (оскільки апарат може відчувати труднощі у спілкуванні з лінійним керівництвом, фірма часом розширює повноваження апарату до обов'язкових узгоджень з ним певних рішень; у цьому випадку лінійне керівництво повинно обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом, перш ніж діяти або подавати пропозиції вищому керівництву. Однак лінійні керівники не зобов'язані дотримуватися рекомендацій апарату);

**3. Паралельні повноваження** (вище керівництво може розширити обсяг повноважень апарату, надаючи йому прав відхиляти рішення лінійного керівництва; метою паралельних повноважень є встановлення системи контролю для урівноважування влади та попередження грубих помилок);

**4. Функціональні повноваження** (апарат, що має функціональні повноваження, може запропонувати чи заборонити певні дії в межах своєї компетенції; лінійні повноваження президента організації реалізуються через апарат, даючи йому право діяти в певних питаннях, і, таким чином, функціональні повноваження усувають різницю між лінійними та штабними обов'язками для всіх практичних цілей);

**5. Лінійні повноваження всередині апарату** (у великих організаціях адміністративний апарат може складатися з великої кількості людей і бути підрозділом з більш ніж одним рівнем управління; отже, сам штабний апарат має лінійну організацію та звичайний ланцюг команд, і менеджери у цій ієрархії наділені лінійними повноваженнями стосовно своїх підлеглих).

Делегування повноважень означає передачу виконання виробничих, збутових та інших завдань підлеглим, керівникам нижчої ланки. Цей процес

може мати як разовий характер, так і характер генерального делегування. Передача яких повноважень можлива і необхідна? Це залежить від того, яким підприємством менеджер керує, які обов'язки він виконує. Є ряд повноважень, що не можуть бути делеговані, тому що вони входять у компетенцію загальних зборів акціонерів. До них відносяться:

- ◆ визначення основних напрямів розвитку;
- ◆ затвердження звітів і результатів роботи;
- ◆ прийняття статуту і внесення змін до нього;
- ◆ обрання членів виконавчих і ревізійних органів;
- ◆ затвердження документів і видання наказів;
- ◆ зміна структури підприємства, створення філій і відділень;
- ◆ ухвалення рішення про ліквідацію підприємства;
- ◆ звільнення співробітників та ін.

У підготовці цих рішень бере участь не тільки вище керівництво. Ряд рішень розробляються середньою і нижчою ланками управління, залежно від їхньої компетенції.

Характер, обсяг повноважень конкретного індивіда визначається його посадою, тим місцем, що він займає в структурі організації.

Делегування повноважень починається з того, що менеджер проводить ревізію справ, що веде. Після цього приймає рішення про ті з них, які можна довірити підлеглим.

Делегування повноважень відіграє найважливішу роль, особливо коли зростає значення людського фактора в рішенні виробничих і управлінських завдань. Ця роль може бути визначена в такий спосіб:

- ✓ делегування звільняє керівника від виконання невластивих, рутинних операцій, вивільняючи час для рішення важливих питань;
- ✓ делегування є цілеспрямованою формою підвищення кваліфікації співробітників і сприяє використанню їхніх професійних знань і досвіду;
- ✓ делегування позитивно впливає на мотивацію співробітників, допомагаючи розкрити їхні здібності, проявити ініціативу й самостійність.

Та на практиці часто ефективна реалізація делегування зазнає перешкод. Причиною цього є як керівники, так і підлеглі.

Фахівці з менеджменту називають не одну причину, за якої деякі керівники неохоче делегують повноваження. Часто ці причини мають психологічну природу. Уільм Ньюмен наводить п'ять причин згідно з якими керівники не бажають делегування своїх повноважень. Наприклад, керівник вважає, що сам виконає роботу краще свого підлеглого. Однак така омана надалі веде до неможливості цілком виконати усі свої обов'язки через нестачу часу, до занурення в поточні проблеми і втрати бачення перспективних, важливих напрямів діяльності, зниження кваліфікаційного рівня підлеглих (адже якщо вони не будуть мати можливості виконувати нові завдання з додатковими повноваженнями, то й не зможуть виявити

свої здібності і закріпити нові навички й уміння), а це є *відсутність здібностей до керування*.

Деякі керівники *не довіряють своїм підлеглим*. Якщо підлеглі це розуміють і почувають, то утвориться порочне коло: недовіра до підлеглих веде до їх непевності в собі, непевність підсилює недовіру начальника до підлеглих.

Частина керівників боїться ризикувати, адже делегування повноважень підлеглим не звільняє керівника від відповідальності за результати роботи. Острах ризику підсилюється в тому випадку, якщо в керівника *відсутні ефективні механізми контролю* для одержання інформації про результати роботи підлеглих.

У свою чергу, підлеглі також можуть блокувати процес делегування повноважень, уникати відповідальності. Це відбувається з наступних основних причин:

- ✓ острах критики за зроблені помилки;
- ✓ відсутність впевненості в собі;
- ✓ відсутність інформації і ресурсів, необхідних для успішного виконання завдання;
- ✓ підлеглим не пропонується стимулів додаткової відповідальності.

Англійські консультанти з управління М. Вудкок і Д. Френсис свідчать як про вигоди, так і перешкоди, зв'язані з делегуванням повноважень, і підкреслюють, що делегувати повноваження потрібно кваліфіковано. Передача відповідальності – це уміння, яке можна в собі розвивати. Вони вказують на ключові уміння<sup>1</sup>.

**Оцініть ризик.** Ефективність передачі відповідальності означає, що властиві їй ризики не випускаються з виду, оцінюються і мінімізуються. Це можна здійснити, завантажуючи, але не до межі, своїх підлеглих, а також розвиваючи уміння керувати процесом передачі повноважень.

**Передавайте повноваження здатним людям.** Передача повноважень корисна як для організації в цілому, так і для окремої людини, готової до відповідальної роботи. Якщо люди не мають здібностей чи бажання брати на себе відповідальність за виконання нових завдань, досвідчений менеджер повинен працювати над поліпшенням роботи, яку вони виконують у цей час.

**Дозуйте передачу повноважень.** Розширення індивідуальних здібностей вимагає часу, і досвідчений менеджер вибере придатний темп зростання відповідальності. Занадто великі вимоги викликають стрес, порушують однорідність у роботі, призведуть до сумнівної якості й імовірності загальної невдачі, але недостатні вимоги – марнотратні і деморалізуючі.

---

<sup>1</sup>Вудкок М., Френсис Д. Розкріпачений менеджер. – М.: Справа, 1991.

**Домагайтеся загального зрозумілого розуміння цілей.** Кваліфікована передача повноважень вимагає чіткого встановлення цілей і загальної згоди з ними, а також вибору критерію успіху. Якщо мета не встановлена, задача залишиться незрозумілою, воля дій – обмежена, а оцінити роботу стає практично неможливо.

**Стежте за просуванням уперед.** Важливо прийти до загального розуміння того, що розуміти під “прогресом” і як об’єктивно оцінити його. Визначення процедури моніторингу дає почуття безпеки, скорочує ризик і створює основу для консультування.

**Регулярно проводьте консультування.** Передача повноважень є формою управлінського розвитку, таким чином, стає можливим використання завдань для розвитку інших людей. Оскільки підлеглий одержує наставлення про те, як навчитися належно працювати, а керівник знаходить почуття більшої впевненості, процес консультування допомагає і тим, і іншим. Консультування вимагає більшого часу, чим п’ятихвилинна бесіда за чашечкою кави. Тут потрібно досить часу для глибокого вивчення процесу роботи над завданням.

**Шукайте можливості для передачі повноважень.** Кожен менеджер передає частину своєї роботи, і досвідчений менеджер шукає можливості для розширення передачі повноважень. Однак передача занадто великої частини роботи викликає почуття обурення і вкаже на те, що роллю керування зневажають.

**Усвідомте межі вашої влади.** Менеджер може передавати тільки ті повноваження, якими він володіє; тому важливо, щоб межі його влади були чітко з’ясовані.

Завершуючи розгляд цієї важливої управлінської функції, помітимо ще раз, що, за визначенням, менеджмент – це вміння організувати роботу інших людей. Фахівець з менеджменту Л. Аллен писав: “...Найважливішою здатністю, якою повинен володіти керівник, є здатність одержання результатів через інших... . Як тільки задачі перевищують сили однієї людини, секрет його поведінки криється в умінні множення своїх сил за допомогою роботи інших людей... якою мірою він уміло передає владу, у такій мірі він уміло керує”.

### **2.2.3. Поняття організаційної структури управління виробництвом та фактори, що її визначають**

Будь-яка організація складається з елементів (відділів служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відношень, визначених ієрархією (рівнями управління по вертикалі), поліархією (горизонтальною координацією діяльності працівників одного ієрархічного рівня або положення), писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки.

**Структура** – це внутрішня будівля будь-якої системи, склад, взаємозв'язок і взаємодія її складових елементів, що забезпечує зберігання основних властивостей і організованість цієї системи.

**Організаційна структура підприємства** – це сукупність і взаємозв'язок усіх служб і підрозділів, що здійснюють свою діяльність на підставі поділу і кооперації праці. Вона служить основою структури управління.

**Структура управління підприємства** – це склад співвідпорядкованості та взаємозв'язку всіх структур і окремих працівників управління, що діють на підставі поділу і кооперації управлінської праці. У ній містяться розділи, служби та працівники апарату управління, зв'язки і відношення між ними.

Організаційна структура управління визначається як склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством).

Згідно з цим визначенням, основними елементами організаційної структури управління є:

- ◆ склад та структура функцій управління;
- ◆ кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- ◆ професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- ◆ склад самостійних структурних підрозділів;
- ◆ кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- ◆ інформаційні зв'язки.

Структура управління є організаційною базою системи управління, ефективним механізмом саморегулювання і координації діяльності працівників. Вона організаційно закріплює управлінські функції за працівниками, служить мережею каналів по яких рухаються потоки інформації.

Чим раціональніша і доцільніша структура управління, тим ефективніше функціонує вся система управління.

Своє конкретне вираження структура управління знаходить у схемі структури, штатному розписі, положеннях про підрозділи, у посадових інструкціях керівників і спеціалістів.

Фактори формування структури управління поділяються на зовнішні й внутрішні.

*Зовнішні фактори:* розвиток міжгосподарських зв'язків, система виробничо-технічного обслуговування підприємств; форми торгового, медичного й культурно-побутового обслуговування населення, система державного управління підприємствами та ін.

*Внутрішні фактори:* природні умови, спеціалізація і концентрація виробництва, розмір підприємства, кількість і розміри населених пунктів, розміщення їх на території, наявність і стан доріг та засобів зв'язку, рівень механізації виробничих процесів, забезпеченості кадрами і рівень їхньої кваліфікації тощо.

Сформована система керування повинна забезпечувати раціональне використання землі, техніки, трудових та інших ресурсів. Структуру управління по горизонталі складають ланки, по вертикалі – ступені управління.

**Ланки управління** – це організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи служб, групи, сектори), що виконують одну або декілька функцій управління.

**Ступені управління** – це сукупність ланок управління, що знаходяться на одному рівні і відображають послідовність підпорядкування знизу до верху.

Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює службу управління (економічну, консалтингову...).

Вертикальні управлінські відносини – це відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв'язки до низу) або функціональні відносини між спеціалістами вищого і нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки.

Горизонтальні зв'язки розглядаються як службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії.

У цій ситуації кожен структурний підрозділ або працівник підтримує зв'язки з іншими підрозділами, але розпорядження отримує менше зверху.

Організаційна структура повинна відповідати певним вимогам:

**1. Адаптивність** (здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);

**2. Гнучкість, динамізм** (здатність чітко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);

**3. Адекватність** (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи);

**4. Спеціалізація** (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки);

**5. Оптимальність** (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

**6. Оперативність** (недопущення безповоротних змін у керованій системі за час прийняття рішення);

**7. Надійність** (гарантованість достовірності передачі інформації);

**8. Економічність** (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації);

**9. Простота** (легкість для персоналу, розуміння та пристосування до цієї форми управління, участь у реалізації мети організації).



### **2.2.4. Основні класи та принципи формування організаційних структур управління виробництвом**

У системі управління різних форм господарювання, що на цей час функціонують в аграрному секторі економіки, можуть застосуватися різні типи організаційних структур управління залежно від:

- ✓ масштабів виробництва (розмір підприємства (фірми));
- ✓ виробничо-технологічних особливостей;
- ✓ стратегічних і поточних завдань діяльності підприємства (фірми);
- ✓ характеру середовища.

Основними принципами, що визначають організаційну структуру управління, є:

- ◆ простота;
- ◆ гнучкість та орієнтація на нововведення;
- ◆ оперативність підготовки та прийняття управлінських рішень;
- ◆ поглиблений поділ управлінської праці;
- ◆ чіткість взаємовідносин;
- ◆ належний контроль.

У ринкових умовах господарювання організаційна система управління повинна забезпечити ефективність і конкурентоспроможність функціонування фірми. Вона повинна мати такі характеристики:

- невелике число рівнів управління;
- наявність нечисленних підрозділів, що включають висококваліфікованих працівників;
- якість продукції і всі процедури роботи повинні бути орієнтовані на споживача.

Рішення про організаційну структуру приймається керівництвом вищої ланки, а проектування структури базується на стратегічних планах організації.

Організаційне планування включає наступні етапи:

1. Розподіл організації по горизонталі на блоки, що відповідають найважливішим напрямам діяльності;
2. Установлення співвідношення повноважень різних посад;
3. Визначення посадових обов'язків.

Процес розподілу організації на окремі блоки, що можуть називатися відділами чи секторами, називається **департаменталізацією**.

При департаменталізації особливу значимість набуває питання про те, як розділити діяльність співробітників організації по горизонталі і вертикалі. Іншими словами, які задачі повинна вирішувати кожна структурна одиниця й у якому елементі ієрархічної структури повинні прийматися найважливіші рішення.

Організації, у яких керівництво залишає за собою велику частину повноважень для прийняття найважливіших рішень, – централізовані.

Організації, у яких повноваження розподілені по нижчих рівнях керування, – децентралізовані. Керуючі середньої ланки мають дуже великі повноваження в конкретних галузях діяльності.

Будь-яка організація може бути названа централізованою чи децентралізованою лише в порівнянні з іншими організаціями залежно від ступеня делегування повноважень.

### Класифікація організаційних структур управління

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом (рис. 38):



Рис. 38. Класифікація організаційних структур управління

### 2.2.5. Типи бюрократичних і адаптивних структур управління виробництвом, їх особливості, переваги та недоліки. Розвиток організаційних структур управління виробництвом

Історично першим сформувався бюрократичний тип. Відповідну концепцію підходу до побудови організаційних структур розробив на початку XX ст. німецький соціолог Макс Вебер. Він запропонував нормативну модель раціональної бюрократії, яка кардинально змінювала системи комутації, звітності, оплати праці, структури робіт, відносин на виробництві, що діяли раніше. В основі цієї моделі – уявлення про

підприємства як про “організовані організації”, що пред’являють суворі вимоги як до людей, так і до структур, у рамках яких вони діють.

Головні поняття бюрократичного типу структури керування – раціональність, відповідальність та ієрархічність.

М. Вебер вважав центральним пунктом концепції виключення змішування “людини” і “посади”, тому що склад і зміст управлінських робіт повинні визначатися виходячи з потреб організації, а не людей, які у ній працюють. Чітко сформульовані розпорядження по кожній роботі (що необхідно робити і якими прийомами) не залишають місця для прояву суб’єктивізму й індивідуального підходу. У цьому полягає принципова відмінність бюрократичної структури від общинної, що історично передувала їй, де головна роль приділяється партнерству і майстерності.

Бюрократичні структури керування показали свою ефективність особливо у великих і надвеликих організаціях, у яких необхідно забезпечувати злагоджену, чітку роботу великих колективів людей, що працюють на єдину мету.

### Характеристики раціональної бюрократії

#### Зміст окремих характеристик

1. Чіткий розподіл праці, що призводить до появи висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді
2. Ієрархічність управління, за якої кожен нижчий рівень контролюється вищими і підпорядковується
3. Наявність системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання обов’язків
4. Об’єктивізм, з яким офіційні особи виконують посадові обов’язки
5. Прийняття на роботу у суворій відповідності до кваліфікаційних вимог

Ці структури дозволяють мобілізувати людську енергію і кооперувати працю людей у вирішенні складних проектів, у масовому і крупносерійному виробництві. Однак їм притаманні недоліки, особливо помітні в контексті сучасних умов і завдань економічного розвитку.

Очевидно, що бюрократичний тип структури не сприяє росту потенціалу людей, кожен з яких використовує тільки ту частину своїх здібностей, що безпосередньо потрібна для виконуваної роботи. Питання

стратегії і тактики розвитку організації зароджуються лише на вищому рівні, а всі інші рівні зайняті винятково використанням “наданих зверху” рішень, губиться загальний управлінський інтелект (який розглядається сьогодні як найважливіший фактор ефективного керування).

Ще один недолік структур бюрократичного типу – неможливість з їх допомогою керувати процесом змін, спрямованих на удосконалення роботи. Функціональна спеціалізація елементів структури призводить до того, що їх розвиток характеризується між окремими частинами структури, непогодженість у їх діях й інтересах сповільнює прогрес в організації.

**Адаптивні (органічні) організаційні структури** розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нову наукомістку технологію.

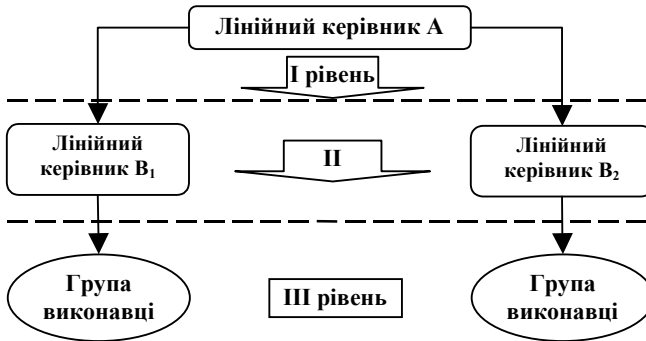
Починаючи з 60-х років, деякі організації зіткнулися з такою ситуацією, коли зовнішні умови їх діяльності змінювалися так швидко, проекти ставали настільки складними, а технологія розвивалася так бурхливо, що недоліки бюрократичних структур управління почали перевищувати їх позитивні риси. Організаційні структури, які базуються на цілях та припущеннях, радикально відрізняються від покладених в основу бюрократичних структур. Однак адаптивні структури не можна в будь-якій ситуації вважати ефективними, ніж бюрократичні.

Новий підхід відкидає уявлення про ефективність організації як “організованої” і працюючої з чіткістю годинникового механізму; навпаки, ця модель заважає проводити радикальні зміни, що забезпечують пристосованість організації до об’єктивних вимог реальної дійсності.

В ієрархічній побудові та рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організацій, утворюють лінійну структуру управління. Необхідність переробки інформації, налагодження зв’язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб, штабів у системі управління, які створили функціональну структуру управління. Сукупність лінійних і функціональних органів становить організаційну структуру управління.

Таким чином, існують дві основні структури управління – лінійна та функціональна, а все інше розмаїття існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів.

Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв’язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління. Лінійна структура управління складається зі взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбини. Кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру, і всі зв’язки з вищими рівнями управління відбуваються через нього (рис. 39).



**Рис. 39. Схематичне планування реалізації стратегії**

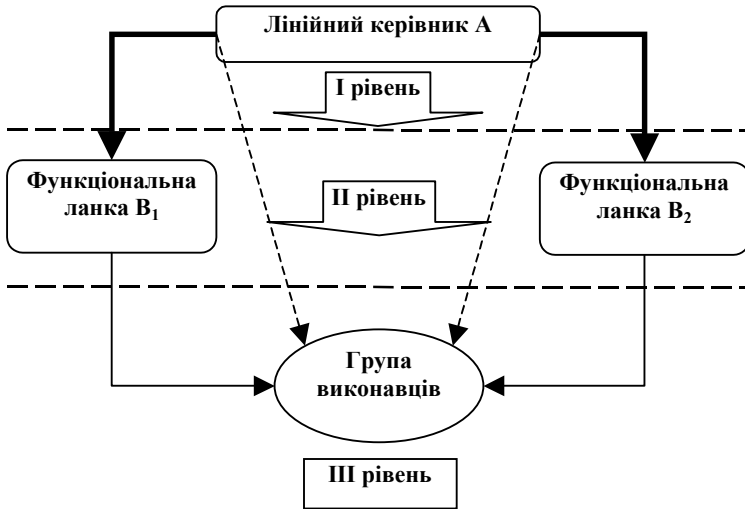
Ця структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємин ланок і працівників управління. Але у зв'язку з тим, що лінійна структура вимагає надто високої компетентності керівника з усіх питань, то вона може використовуватися лише в умовах відносно простої системи організації з постійними умовами, завданнями і функціями менеджменту.

**Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління**



**Функціональний тип організаційної структури управління виробництвом**

При такому управлінні передбачається, що кожен орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів (рис. 40).



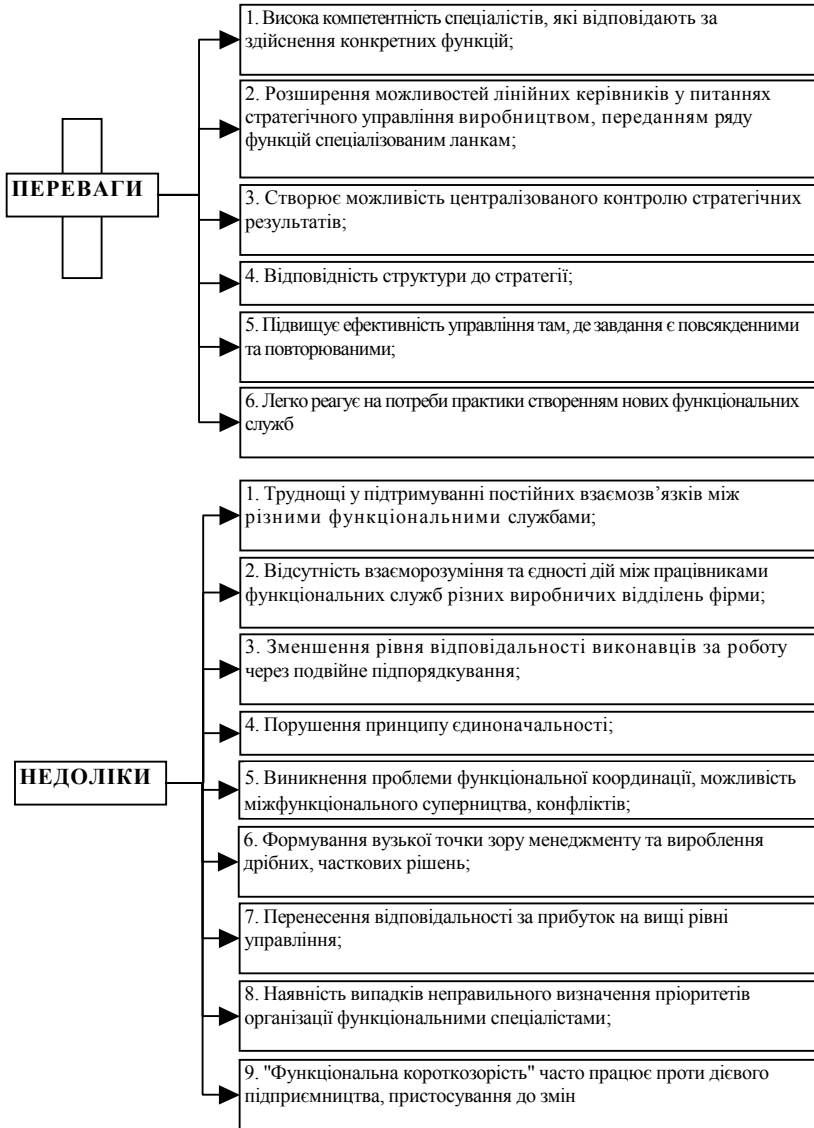
**Рис. 40. Функціональний тип організаційної структури управління виробництвом**

Функціональна організація існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Подвійне підпорядкування має на мету інтегрувати функції на кожному рівні управління та спеціалізувати їх за окремими ланками.

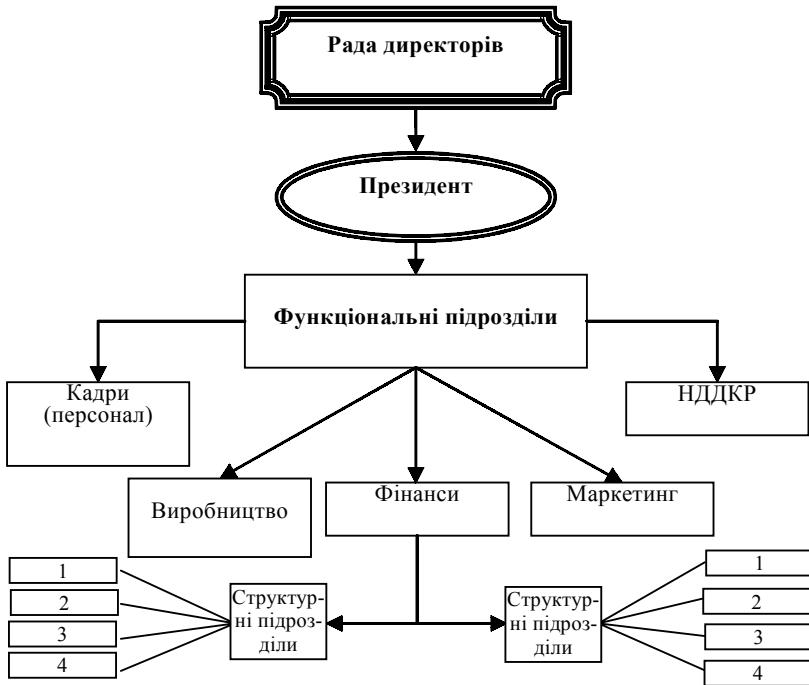
Кожен виробничий підрозділ одержує розпорядження одночисельно від кількох керівників функціональних відділів, кожен з яких керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції (планування, бухгалтерський облік та ін.).

Спроба подолання недоліків лінійної й функціональної структури призвела до виникнення комбінованих структур управління.

**Переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління**



Лінійно-функціональна структура передбачає те, що штабні (функціональні) служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження (рис. 41).

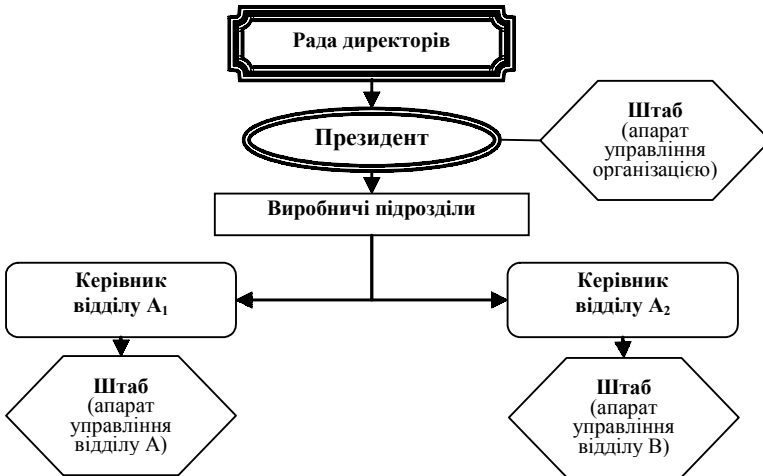


**Рис. 41. Лінійно-функціональна структура управління організацією**

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур керування засвідчує, що вони найбільш ефективні там, де апарат керування змушений виконувати безліч рутинних, часто повторюваних процедур і операцій при порівняльній стабільності управлінських завдань і функцій: за допомогою твердої системи зв'язків забезпечується чітка робота кожної підсистеми й організації в цілому. Водночас виявилися й істотні недоліки, серед яких, у першу чергу, визначають такі: несприйнятливість до змін, особливо під впливом науково-технічного і технологічного прогресу; системи відносин між ланками і працівниками апарату керування, зобов'язаними суворо дотримуватись правил і процедур; повільну передачу і переробку інформації через безліч погоджень (як по вертикалі, так і по горизонталі); уповільнення процесу управлінських рішень.

Аналогічні характеристики має і так звана лінійно-штабна структура керування, теж побудована за принципом функціонального поділу управлінської праці, використовуюваного у штабних службах різних рівнів (рис. 42). Головне завдання лінійних керівників – координувати дії функціональних служб і направляти їх у русло загальних інтересів організації.





**Рис. 42. Лінійно-штабна структура управління організацією**

У лінійно-штабній структурі при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Вони не мають права приймати управлінські рішення, а сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, які забезпечать підготовку якісних рішень. Ці рішення у результаті прийматиме лінійний менеджер і передавати їх для виконання. Не слід забувати, що лінійно-штабна структура має тенденцію до збільшення штабних служб.

Ще одним різновидом бюрократичного типу є структура, що у зарубіжній літературі одержала назву дивізійної. Формування цього виду структур за рубежом пов'язано з процесами "розукрупнення" гігантських корпорацій у 60-ті роки. Прагнучи підвищити гнучкість і пристосування до змін у зовнішньому середовищі, найбільші компанії почали виділяти зі свого складу виробничі відділення з наданням їм визначеної самостійності у здійсненні оперативного керування. При цьому всі найважливіші загальнокорпоративні функції керування залишалися у віданні центрального апарату керування, що розробляв стратегію розвитку організації в цілому, вирішував проблеми інвестування, наукових досліджень і розробок тощо.

У СРСР введення цього типу структури керування сполучалося з формуванням об'єднань. У їх склад входили різні підприємства й організації, що почасти зберегли свою самостійність. Керування об'єднаннями будувалося виходячи з передумови органічного взаємозв'язку їх складових частин, що реалізують загальну мету. Однак мало місце істотне розходження у рівнях централізації: поряд з об'єднаннями, в яких керування було цілком централізоване і здійснювалося апаратом головного підприємства (чи спеціально створеним органом), практикувалися і децентралізовані структури,

особливо там, де підприємства зберігали свою господарську та юридичну самостійність.

Ключовими фігурами в керуванні організаціями з дивізіональною структурою стають не керівники функціональних підсистем, а керуючі виробничими відділеннями. Структурування організації за відділами відбувається, як правило, по одному з трьох критеріїв: за видами продукції, що випускається, чи наданих послуг (продуктова спеціалізація), за орієнтацією на ті чи інші групи споживачів (споживча спеціалізація). Такий підхід забезпечує більш тісний зв'язок зі споживачами і ринком, істотно прискорюючи реакцію організації на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі (рис. 43).

Світова практика засвідчила: із впровадженням дивізіональних принципів структура керування організацією (та її філіали) у своїй основі залишається лінійно-функціональною, але одночасно посилюється її ієрархічність, тобто управлінська вертикаль. У результаті істотно зменшується навантаження на верхній ешелон керування, що зосереджується на стратегічному менеджменті організації в цілому.

У дивізіональних структурах кожне відділення з виробництва продукції має функціональні особливості у таких галузях, як маркетинг, виробництво, персонал.



Рис. 43. Дивізіональна структура керування з продуктовою спеціалізацією відділень

Водночас окремі організації, що знаходять оперативно-господарську самостійність, починають працювати як “центри прибутку”, що активно використовують надану їм волю для підвищення ефективності своєї діяльності. І все-таки в цілому структура керування виявляється ускладненою, насамперед за рахунок проміжних (середніх) рівнів менеджменту, створених для координації роботи різних відділень. Дублювання функцій керування на різних рівнях призвело до росту витрат на утримання управлінського апарату.

**Різновиди дивізійної структури.** Продуктовий тип передбачає створення в структурі фірми самостійних господарських підрозділів — виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продуктів однієї групи або ж одного продукту. При цьому передбачається спеціалізація виробничих відділень у головній компанії за окремими видами або групами продуктів і надання їм повноважень управління виробничими та збутовими дочірніми компаніями, розташованими у своїй країні та за кордоном.

При використанні регіонального типу організаційної структури передбачається, що відповідальність за всю діяльність компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами (рис. 44). Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути як виробничі відділення і центри прибутку, а можуть організовуватися у формі дочірніх компаній і бути центрами прибутку та центрами відповідальності.

Холдингова використовується в дуже великих і диверсифікованих фірмах. Відділення мають практично необмежену свободу діяльності і власну назву. Але вони фінансово залежать від центру, бо контрольний пакет акцій належить головній фірмі.

Різновидами структур є проектні і матричні форми організації керування.

Проектні структури формуються при розробці організацією проектів, що охоплюють будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі (наприклад, модернізацію виробництва, освоєння нових виробів, технологій, будівництва складних об’єктів). Керування проектом включає визначення його цілей, формування структури, планування й організацію виконання робіт, координацію дій виконавців.

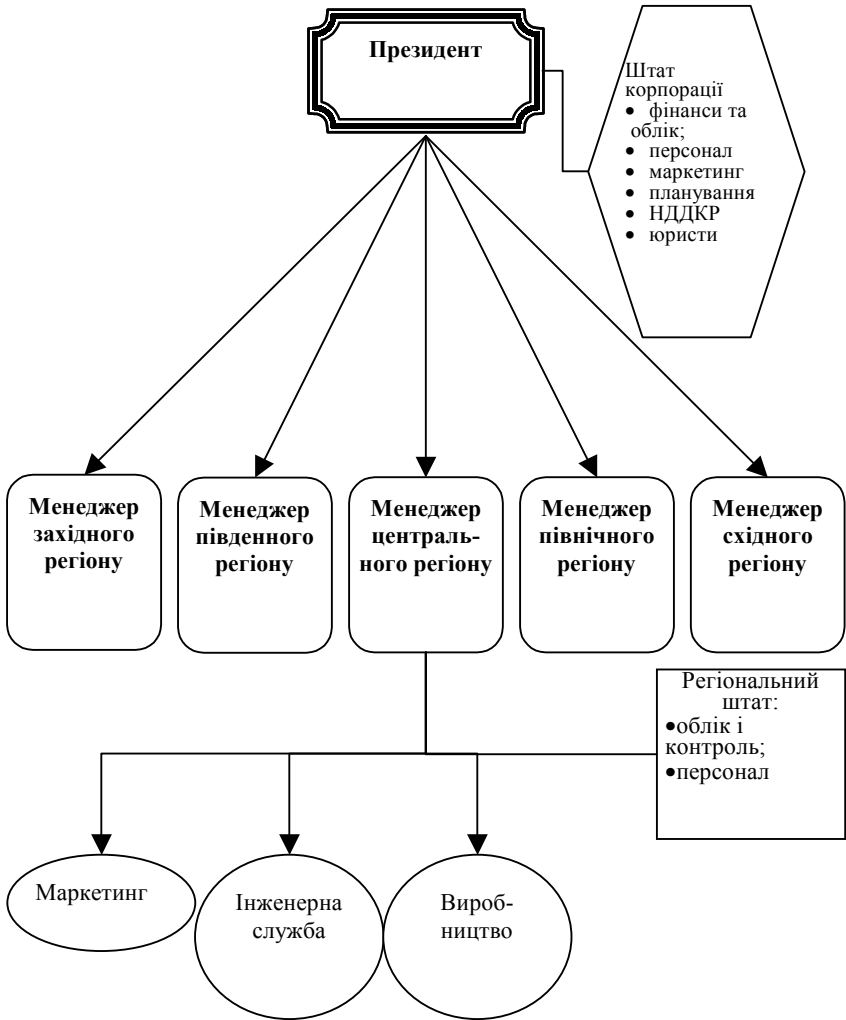


Рис. 44. Регіональний тип організаційної структури управління виробництвом

**Переваги та недоліки регіональних організаційних структур управління**



**Перевага та недоліки продуктових організаційних структур управління**

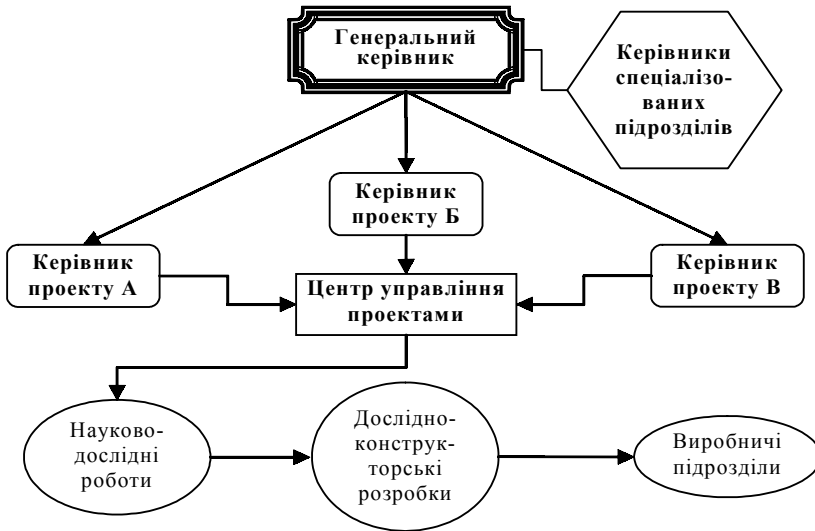


Одна з форм проектного керування – створення спеціального підрозділу – проектної команди (групи), що працює на тимчасовій основі, тобто протягом часу, необхідного для реалізації завдань проекту. До складу групи, звичайно, входять різні фахівці, зокрема з керування роботами. Керівник проекту наділяється так званими проектними повноваженнями, що охоплюють відповідальність за планування, складання графіка і хід виконання робіт, витрати виділених коштів, а також за матеріальне заохочення працюючих. У зв'язку з цим великого значення набуває вміння керівника розробити концепцію керування проектом, розподілити завдання між членами груп, чітко намітити пріоритети і конструктивно підійти до вирішення конфліктів. Після завершення проекту структура розпадається, а співробітники переходять у нову команду чи повертаються на свою постійну посаду. При контрактній роботі вони звільняються відповідно до умов угоди.

Структури розглянутого типу мають велику гнучкість, досить прості й економічні. До того ж вони дозволяють організації паралельно розробляти кілька проектів не змінюючи звичної структури керування. Правда, при цьому виникає проблема розподілу ресурсів (зокрема персоналу фахівців) між проектами, а від керівників проектів потрібно не тільки вміння керування всіма стадіями життєвого циклу розробки, але й врахування тієї ролі, що вони грають у мережі проектів цієї організації. Для полегшення проблем координації в організаціях створюються штабні органи керування з керівників проектів чи використовуються матричні структури.

Матрична структура керування може бути охарактеризована як “гратчаста” організація, побудована на підставі принципу подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, безпосередньому керівникові функціонального підрозділу, що надає персонал й інші ресурси керівнику проекту (чи цільової програми), з іншого – керівникові тимчасової групи, який наділений необхідними повноваженнями і несе відповідальність за терміни, якість і ресурси (рис. 45).

За такої організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих, що підкоряються йому тимчасово і за обмеженим колом питань (причому зберігається їхнє підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів – відділів, служб). На рис. 45 подано варіант матричної структури зі спеціально створеним центром керування проектами (цільовими програмами). Перехід до матричних структур охоплює не всю організацію, а лише її частину, причому успіх значною мірою залежить від того, у якій мірі керівники проектів мають професійні якості менеджерів і здатні виступити в проектній групі в ролі лідерів. Масштабні застосування матричних структур в організаціях досить значні, що свідчить про їхню ефективність, хоча система подвійного (а в ряді випадків, навіть, множинного) підпорядкування викликає чимало проблем з керуванням персоналом і його ефективним використанням.



**Рис. 45. Матрична організаційна структура керування науково-виробничим комплексом**

У нашій країні проекти і матричні структури успішно використовувалися в тих випадках, коли поряд з ними впроваджувалися нові економічні відносини між підрозділами підприємств і об'єднань з метою підвищення їх зацікавленості в реалізації проектів і цільових програм. Гнучкі оргструктури “не спрацьовують”, якщо залишаються без зміни діючої системи планування, контролю і розподілу ресурсів, не впроваджуються нові умови матеріального стимулювання розроблювачів, коли незабаром консервується стиль керівництва і не підтримується природне прагнення працівників до саморозвитку.

Конгломератна структура не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Так, в одному відділенні фірми може використовуватися продуктова структура, в іншому – функціональна структура, а ще в іншому – матрична. Керівництво вищої ланки корпорації відповідає за довгострокове планування, вироблення політики, а також за координацію та контроль дій в межах всієї організації. Цю центральну групу оточує ряд фірм, які, як правило, є незалежними економічними одиницями. Ці фірми майже повністю автономні відносно оперативних рішень. Вони підкоряються основній компанії переважно в питаннях фінансів.

Переваги та недоліки матричних організаційних структур управління





**Переваги та недоліки конгломератних організаційних структур управління**



Ефективні організаційні структури повинні відповідати таким параметрам:

- ◆ відображати цілі і стратегію розвитку підприємства;
- ◆ оптимальний поділ праці між органами управління і окремими працівниками;
- ◆ достатній об'єм повноважень менеджерів;
- ◆ головні аспекти зовнішнього і внутрішнього середовища;
- ◆ організаційна структура повинна бути укомплектована відповідними людьми.

Говорячи про структуру організації і структуру керування нею, варто пам'ятати, що немає будь-якої ідеальної структури. Умови роботи організації різні, і ефективно діюча структура в одній організації зовсім може не підходити для іншої. Структура управління зв'язана з ключовими основами організації і її цілями, механізмом функціонування, людьми, культурою корпорації; стратегією в певний період. Стратегія не залишається незмінною протягом усього часу існування організації. Тому й організаційна структура перетерплює зміни, а менеджери всіх рівнів приділяють величезну увагу формуванню структур, оцінці їхньої відповідності розв'язуваним цілям і завданням.

## 2.3. Функції мотивації та контролю

### 2.3.1. Поняття мотивації. Потреби, винагороди, закон результату

Коли в нас є штат, що складається з підготовлених, вмілих і енергійних людей, як наступний крок – треба стимулювати їхні творчі здібності.

Створіть гарний клімат, забезпечте відповідну підтримку і надайте людям рости самим. О, тоді вони вас здивують.

А.Марта

Оскільки менеджер досягає цілей організації через своїх підлеглих, то у цьому змісті функція мотивації є самою істиною.

Мак-Грегор

**Мотивація** – це те, що ми відчуваємо всередині самих себе. Це внутрішній стимул, який звичайно виражається в діях.

**Мотивація** – це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

**Спонування** – це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення. Воно є виявом потреби через поведінку і сконцентроване на досягненні мети. Під метою, в цьому значенні, розуміють все, що сприймається як засіб задоволення потреб.

Щірі спонування, що змушують віддавати роботі максимум зусиль, надзвичайно складні.

За оцінками західних фахівців, від 30 до 50% працівників ефективно працюють лише за гроші. Інших спонукають до дії більш піднесені потреби: у знаннях, авторитеті, творчості. Людськими рухають моральні ідеали, великі цілі, моральні переконання, звички, традиції тощо.

Відомий старий спосіб впливу на людей, щоб спонукати їх виконати визначену роботу, – метод “батоба і пряника”.

Причому у країнах Заходу в період промислової революції (остання третина XVIII ст.) і все XIX століття люди працювали по 10–14 годин на добу в брудних, небезпечних для життя умовах за плату, якої ледь вистачало для виживання. Під “пряником” розумілася можливість вижити. Р. Оуен і А. Сміт вважали гроші єдиним мотивуючим фактором. Відповідно до їх трактування, люди – чисто економічні істоти, що працюють тільки для одержання засобів, необхідних для придбання їжі, одягу, житла тощо.

До початку XX ст. життя простих людей особливо не поліпшилося, Ф. Тейлор і його прихильники усвідомили неефективність заробітків на грані голоду. Метод “батоба і пряника” Тейлор використовував у сполученні з ефективним застосуванням спеціалізації, стандартизації. Об’єктивно

визначивши поняття “достатнього денного вироблення”, Тейлор запропонував оплачувати працю тих, хто робить більше, пропорційно їх внеску.

В міру поліпшення життя звичайних середніх людей “пряник” не завжди змушував людину працювати старанніше.

Це спонукувало шукати нові рішення проблеми мотивації.

На початку ХХ ст. “теорія підсвідомого” З. Фрейда вже побачила світло, але менеджери не відразу звернули увагу на фрейдівську тезу про те, що люди не завжди поступають раціонально.

Першим, хто знайшов, що чітко розроблені трудові операції і гарна заробітна плата не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці, був Є. Мейо. У його роботах зазначено, що важливо брати до уваги психологію людини, її деяку “нелогічність”. Зрештою з’явилася нова теорія “людських відносин”. Але психологічні теорії мотивації з’явилися пізніше – у 40-роках ХХ століття і розвиваються нині.

Щоб на практиці ефективно виконувати функцію мотивації, керівник повинен опанувати сучасними моделями мотивації з урахуванням людського поведіння і механізмів спонукання до тієї чи іншої дії.

Для розуміння теорій мотивації необхідно усвідомити зміст головних понять – “потреби” й “винагороди”.

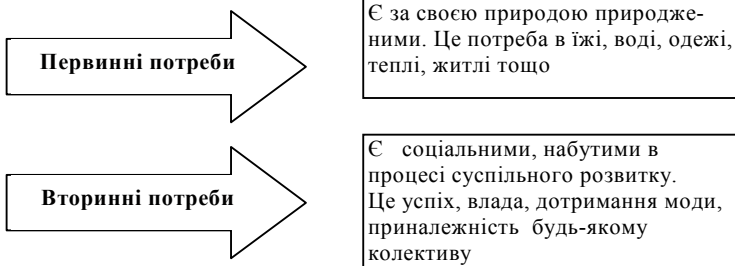
Потреба – це фізіологічне чи психічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось чи когось бракує.

Потреби працівників деякою мірою розрізняються залежно від декількох причин: віку працівників, виду трудової діяльності, рівня утворення і професійної підготовки, природно-кліматичних умов, національних особливостей, традицій, звичаїв, звичок, рис характеру, родинного стану тощо.

Виділяють *первинні і вторинні потреби*. Первинні – це фізіологічні, вони закладені генетично. Конкретно, це потреба в їжі, теплі, відпочинку, сексуальному задоволенні й ін.

Вторинні потреби носять психологічний характер, вони виникають під час пізнання і набуття життєвого досвіду. Їх ще називають соціальними потребами – потреба в успіху, повазі, владі, приналежності до чого-небудь чи кому-небудь та ін. Це потреби вищого рівня стосовно фізіологічного.

Коли потреба відчувається людиною, вона будить у ньому стан спрямованості задовольнити її (спонукання до дії) рис. 46.



Завдання менеджера — створити такі умови, щоб підлеглі були впевнені, що можуть задовольнити свої потреби завдяки діяльності, яка спрямована на досягнення цілей організації.

Модель функціонує так: визначаються людські потреби та стимули, що викликають внутрішню напругу, на ці потреби впливають також зовнішні обставини, сприятливі можливості і встановлена мета. Витрачаються зусилля для задоволення потреби, які призводять до певних рівнів показників. Показники залежать від здібностей, і за їх досягнення передбачаються винагороди, що якоюсь мірою задовольняють початкові потреби і стимули. Модель – замкнуте коло, бо в міру задоволення одних потреб виникають інші, що вимагають витрат, нових зусиль.

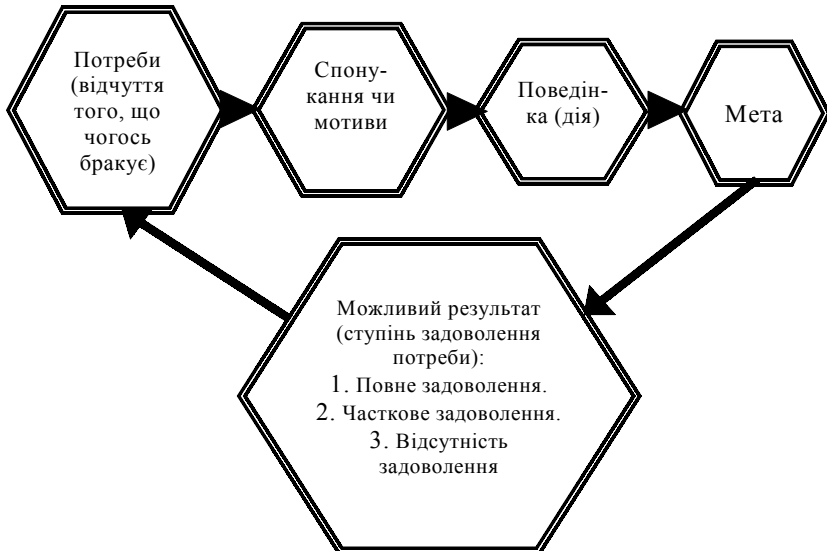


Рис. 46. Модель мотивації поведінки через потреби

Під час аналізу процесу мотивації для спонукання людей до ефективних дій застосовують винагороди.

**Винагороди** – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінності дуже різноманітні та специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінка винагород та їх відносної цінності різна. Керівництво організації має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань (винагород): внутрішні та зовнішні.

**Внутрішні винагороди** дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі – це теж складові внутрішньої винагороди.

Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень – створення сприятливих умов роботи і конкретне формулювання завдань.

**Зовнішні винагороди** – це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. Сюди належить заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Говорячи про такий спосіб винагороди, як гроші, немає необхідності переконувати наскільки це важливо.

◆ Матеріальні компенсації за підвищені затрати праці:

✓ соціальні гарантії – оплата освіти, медичне обслуговування, харчування;

✓ грошова винагорода. Підставою для виплати премій робітникам є один–два показники, службовцям і спеціалістам – два–три. Премії обов'язково повинні бути несподіваними і такими, щоб про них знали всі.

◆ Підвищення за посадою. Воно впливає лише на тих, хто робить кар'єру, а талановитий вчений або здібний практик може стати неабияким менеджером.

◆ Заохочення вільним часом. Воно може надаватися у формі додаткової відпустки або скороченого робочого дня. Воно може розподілятися за допомогою гнучкого або змінного графіка. Може виникати за рахунок зекономленого, дякуючи особистим зусиллям працівника, часу.

◆ Суспільне визначення заслуг колективу і окремих працівників через широку інформацію про них в пресі, на зборах, відому керівництву.

Однією з найважливіших форм мотивацій в організаціях є матеріальне стимулювання праці – це процес формування і використання системи матеріальних стимулів праці та розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності. Формування передбачає здійснення трьох етапів цілей, ресурсного забезпечення і побудови систем матеріальних стимулів праці. Використання полягає у впровадженні системи матеріальних стимулів праці та управлінні нею.

Розподіл заробітної плати включає оцінку кількості та якості затраченої праці, здійснення на її підставі матеріального заохочення і матеріальних санкцій. Умови і порядок стимулювання, встановлені в процесі формування і використання систем матеріальних стимулів праці, передбачають види, характер і розміри матеріальних заохочень та матеріальних санкцій. У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість у удосконаленні виробництва, прискоренні

науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального стану.

Другим напрямом визначення цілей систем матеріальних стимулів праці є вибір структури заробітної плати, який доцільно здійснювати на підставі класифікації факторів, що зумовлюють трудовий внесок працівників. Усі фактори розділено на дві групи. До першої увійшли фактори, які визначають трудовий внесок у досягненні поточних результатів, а до другої – кінцевих.

У наш час широко застосовуються форми колективного преміювання, вони розглядаються як кращі. Їх також дуже багато, але їх можна звести до трьох основних різновидів:

- ✓ система участі в розподілі прибутків (заздалегідь визначається частка прибутку, що йде на премії),
- ✓ система участі в результатах роботи підприємства,
- ✓ дивідендна система (участь у прибутку).

Система участі в розподілі прибутків не носить яскраво вираженого стимулюючого характеру, що обмежує її поширення. Справа в тому, що величина прибутку є результатом усієї комерційної діяльності підприємства і залежить від розміру товарообігу, стану ринку збуту, кон'юнктури, рівня цін та інших факторів, а не тільки від виробничої діяльності.

Системи участі в результатах роботи підприємства будуються на конкретних показниках, премії виплачуються в результаті економії витрат, збільшення чи вироблення, поліпшення виробничих показників.

Дивідендна система – гібрид перших двох різновидів, коли враховуються результати виробничої і комерційної діяльності підприємств. Це робить її набагато гнучкішою і розширює.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці приділяється велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтримці трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короточасних підйомів продуктивності праці. В остаточному підсумку відбувається визначене звикання до цього виду впливу.

Хоча праця в нашій країні, на відміну від високорозвинутих країн, на сьогоднішній день розглядається в основному лише як засіб заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде рости до визначеної межі, що залежить від рівня життя, після якого гроші стануть умовою нормального психологічного стану, збереження людської праці. У цьому випадку в якості домінуючих можуть виступити інші групи потреб, зв'язані з потребою у творчості, досягненні успіху й ін.

**Непряма економічна мотивація (спосіб винагороди – свобода)** – це мотивація вільним часом, її конкретними формами є: скорочений робочий

день чи збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищені затрати праці (наприклад, у сфері науки, освіти); змінний чи гнучкий графік роботи є зручним режимом для людини, дозволяє без збитку займатися іншими справами; надання відгулів за частину зекономленого при виконанні роботи часу, поки у вітчизняній практиці не поширилося.

До **організаційних способів мотивації** можна віднести мотивацію цілями, збагаченням роботи і мотивацію участі у справах фірми.

Великі, складні, цікаві цілі захоплюють людей, пробуджують у них дух боротьби, змагання, прагнення до досягнення високих результатів.

Мотивація участі у справах фірми допускає надання працівникам права голосу при вирішенні ряду проблем (в основному соціального характеру); залучення їх до процесу колективної творчості; консультування з ними за спеціальними питаннями; реальне делегування їм прав і відповідальності.

Нарешті, мотивація збагаченням праці полягає в наданні людям змістовної, важливої, цікавої роботи, різноманітної, соціально значимої, із широкими перспективами професійного і посадового росту, що дає їм можливість здійснювати широкий контроль над ресурсами й умовами власної праці.

Німецькі вчені Ф.В. Зигерт і Л. Ланг пропонують такі 15 критеріїв мотивуючої організації праці:

*До моральних способів мотивації належить визнання, що може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання, яке у нашій країні поширення ще не одержало, полягає в тому, що працівники, які особливо відзначилися, згадуються у спеціальних доповідях вищому керівництву фірми, особисто представляються йому, одержують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально отримують вітання від дирекції з нагоди свят чи сімейних дат.*

Публічне визнання припускає інформацію про досягнення працівників у багатотиражках, на спеціальних стендах, нагородження тих, хто особливо відзначився почесними знаками, грамотами, внесення їх імен у спеціальні книги фірми. Часто публічне визнання супроводжує такі заходи “економічного” характеру, як нагородження преміями, туристичними путівками, стажуваннями.

Специфічною формою морального стимулювання є *похвала і критика*.

**Похвала** повинна прямувати за будь-якими гідними діями підлеглих, нехай самими незначними, але обов’язково конкретними, сприятливими у досягненні цілей фірми. Це забезпечить її регулярність, послідовність. У той же час похвала повинна бути дозованою, ґрунтуватися на принципі контрасту, що передбачає визначені перерви, тому що при занадто частому її повторенні вона перестає бути діючою.

**15 критеріїв  
мотивуючої  
організації праці**

1. Будь-які дії повинні бути осмисленими, і, в першу чергу, тими, хто вимагає дій від інших
2. Люди повинні відчувати радість від роботи, відповідати за неї, бути особисто причетними до результатів, до роботи з людьми, щоб їх дії були для когось конкретно важливі
3. Кожний на своєму робочому місці хоче показати на що він здатний
4. Кожний прагне виразити себе в праці, засвідчити себе в її результатах, мати доказ того, що він може щось зробити; це щось повинно одержати ім'я свого творця
5. Необхідно знати точку зору людей на можливі поліпшення їхньої роботи
6. Людям потрібно дати можливість відчутти свою значимість
7. У досягненні мети, що працівник собі поставив, чи у формулюванні якої він взяв участь, він виявить більше енергії
8. Добре працюючі люди мають право на матеріальне і моральне визнання
9. Співробітники повинні мати вільний доступ до всієї необхідної інформації, причому швидкий
10. Рішення про зміну в роботі співробітників повинні приймати за їхньою участю і враховуючи їх знання і досвід
11. Самоконтроль
12. Співробітники повинні мати можливість здобувати в процесі роботи нові знання
13. Потрібно заохочувати ініціативу, а не вичавлювати зі співробітників піт
14. Співробітники повинні мати інформацію про якість своєї праці
15. Кожний за можливістю повинен бути сам собі шефом

За негативні дії підлеглі, утім як і керівники, можуть зазнавати критики, тобто негативного судження щодо навколишніх недоліків і недоглядів у роботі.

**Критика** може здійснюватися залежно від ситуації у всіляких формах, безособово (не називаючи імен і прізвищ): з докором у тому, що людина підвела інших; з висловленням заклопотаності з приводу стану справ у особи, про яку йдеться; супроводжуватися жалем, співпереживанням; містити подив, іронію, натяк, попередження, побоювання, вимогу, виклик. Але головна вимога – конструктивність.



Конструктивна критика спрямована не тільки на те, щоб виявити недоліки в роботі співробітника і стимулювати його до їх виправлення, але й на те, щоб надати йому всіляку допомогу.

**2.3.2. Зміст теорії мотивації**

Теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень і розподіляються на дві категорії: змістові і процесуальні (рис. 47).

**Зміст теорії мотивації** пов'язаний з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення.

Сучасніші процесуальні мотиваційні теорії ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів.

Для встановлення пропорцій використання внутрішніх і зовнішніх винагород у процесі мотивації адміністрація повинна визначати і чітко уявляти потреби своїх працівників. У цьому і полягає основна мета змістових теорій мотивації.



**Рис. 47. Класифікація теорій мотивації**

Змістові 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. Це робиться при визначенні обсягу та змісту роботи виконавців.

Серед багатьох існуючих змістових теорій мотивації визначимо чотири основних, які вже стали класичними: Маслоу, Алдерфера, Мак-Клелланда та Герцберга.

Одним із перших вчених біхевіористів<sup>1</sup>, з робіт якого керівники дізналися про складність людських потреб та їх вплив на мотивацію до праці, був Абрахам Маслоу. У 40-х роках ХХ ст. він створив теорію “ієрархії потреб” (рис. 48).

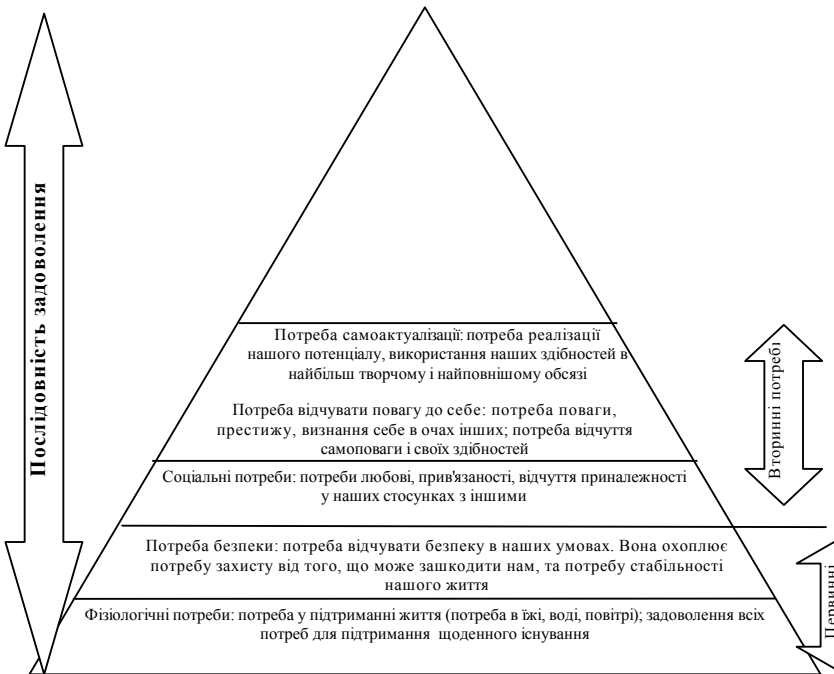


Рис. 48. Ієрархія потреб за А. Маслоу

<sup>1</sup> Біхевіоризм (от англ. Behaviour – поведінка) – одне з напрямлень в американський психології, виникло на початку ХХ ст., послідовники якого вважали предметом психології не свідомість чи думки, а поведінку.

Це була одна з перших спроб класифікації людських потреб за ступенем їх впливу на поведінку. Згідно з теорією потреби розподіляються на п'ять рівнів. Ця думка була детально розроблена його сучасником, психологом із Гарварда, Мурреєм.

**1. Фізіологічні потреби** вимагають задоволення для існування людей. Вони передбачають потребу в їжі, воді, сні, наявності притулку, де можливий повноцінний відпочинок і статевий потяг, словом, все, що сприяє підтриманню життєдіяльності людини на належному рівні.

**2. Потреби у безпеці та захисті** передбачають такі компоненти: наявність робочого місця, яке забезпечувало б відповідний рівень оплати праці та давало б перспективи на пенсію, гарантію медичного обслуговування, страхування життя та майна від нещасних випадків, стихійного лиха та ін. Ці потреби іноді називають проблемами завтрашнього дня. Вони дають впевненість у майбутньому і захищають від фізичних та психологічних небезпек.

**3. Соціальні потреби або потреби в належності** – це термін, який характеризує відчуття належності до когось чи до чогось (окремій людині, сім'ї, колективу, організації), відчуття, що тебе сприймають оточуючі, соціальна взаємодія та підтримка. Людина ототожнює себе з однодумцями чи колегами по роботі, відчуває себе часткою певного колективу, групи чи організації, поділяє спільні цілі та інтереси.

**4. До потреб у повазі** належить самоповага, визнання власних досягнень, почуття власної гідності, незалежність, компетентність, повага оточуючих, набутий досвід, імідж, соціальний статус, увага, пошана.

**5. Потреба самореалізації** – це можливість застосувати у повсякденному житті власний творчий потенціал. Людина досить рідко повністю використовує всі грані власного таланту, доводить до завершення свої потенційні можливості, задуми та мрії. Адже для цього необхідні певні повноваження та право використовувати обмежені організаційні ресурси і працю підлеглих. Людина обирає професію за своїми нахилами, здібностями, уподобаннями. З часом вона робить кар'єру, вдосконалює майстерність, набуває практичних навичок і досвіду. Маючи хобі, реалізує потребу в інших видах діяльності. Потреби у самореалізації залежать від амбіційності, честолюбства, рівня розвитку тієї чи іншої галузі, кола інтересів, обдарованості, ретельності та наполегливості у досягненні мети тощо.

**Задоволена потреба втрачає свій мотивуючий вплив на поведінку конкретної людини. Потреби виникають і вимагають свого задоволення у порядку класифікації, тобто потреби нижчих рівнів вимагають вирішення і формують лінію поведінки людини раніше, ніж на мотивацію почнуть діяти потреби вищих рівнів. Отже, задоволення потреб мусить відбуватися за висхідною, відповідно до ієрархії. До того ж, на думку Маслоу, якщо нижчий рівень потреб не задоволений – людина має спуститися (у межах**

піраміди потреб), повернутись назад і задовольнити їх. З розвитком людини як особистості її потенціал постійно розширюється, тому потреба в самореалізації ніколи не буде повністю задоволена. Через те процес мотивації поведінки через потреби нескінченний.

Теорія ієрархії потреб не знайшла одностайної підтримки, тому були запропоновані деякі модифікації до неї. Найвідоміше вдосконалення запропонував Клейтон Алдерфер – так звану “теорію ЖВЗ”, яка складається з трьох рівнів потреб, де Ж означає життєві потреби, тобто фізіологічні і потреби безпеки, В – потреби взаємин, що пов’язані з міжособовими стосунками, і З – передбачає необхідність зростання для потреб поваги і самореалізації. Теорія ЖВЗ не поділяє постулат, що зростання рівнів потреб відбувається за вертикаллю вгору, а заснована на можливості задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших.

Ще один видатний теоретик у галузі мотиваційних змістових досліджень – Девід Мак-Клелланд. Він віддавав належне працям Маслоу, не заперечував його висновків, але вважав теорію ієрархії потреб не зовсім досконалою. Мак-Клелланд запропонував власну теорію “трьох потреб”, де наголошує на потребах вищих рівнів, бо, на його думку, потреби нижчих рівнів відіграють дедалі менше значення (під час еволюції людства та суспільства задовольнити їх поступово ставало все простіше і сучасна людина може легко задовольнити їх повністю або частково).

Потреба **влади** визначає, як бажання, послідовне намагання впливати на інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, визначати їх поведінку чи брати на себе відповідальність. Люди з чітко усвідомленою потребою влади енергійні, ініціативні, послідовні, віддані справі, відверті та честолюбні. Іноді буває крайній вияв – егоїзм, деспотизм і тиранія.

Потреба **досягнення** (успіху) задовольняється в процесі виконання, доведення роботи до якомога успішнішого завершення. Це бажання робити що-небудь краще чи ефективніше, вирішувати проблеми чи справлятися зі складними завданнями. Просте проголошення успіху лише підтверджує цей статус, але не дає повноцінного морального задоволення. Люди з розвинутою потребою успіху обирають ситуації, де є можливість виявити чи краще зарекомендувати себе, беруть на себе відповідальність за прийняття рішень і прагнуть відповідного заохочення за досягнуті позитивні результати.

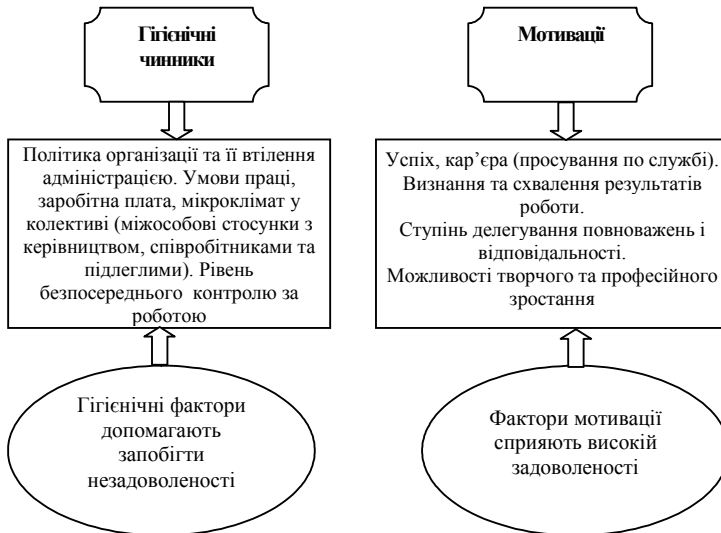
Потреба в залежності (причетності, приєднанні) реалізовується під час соціальної взаємодії та спілкування. Йдеться про налагодження і підтримання дружніх стосунків іншими особами. Про таких людей кажуть, що вони “душа компанії”. Вони зацікавлені в наявності кола співрозмовників, потребують уваги, проблеми групи чи колективу сприймають як свої власні, підтримують дружні стосунки та сприятливий мікроклімат як неформальні лідери.

Фредерік Герцберг та група його послідовників у другій половині 50-х років XX ст. розробили ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Вона дістала назву “двофакторної теорії”. Модель побудована на результатах соціологічного опитування.

Для вивчення мотивів діяльності службовців Ф. Герцберг опитав 200 бухгалтерів і інженерів. Респонденти описали ситуації, за яких вони почувалися особливо задоволеними і сильно мотивованими, і ті, за яких вони були розчарованими і немотивованими. Коли бухгалтери та інженери описували мотиваційні ситуації, то вони називали такі фактори, як сама робота і почуття від досягнутого. Герцберг назвав ці фактори мотиваторами, відмітивши, що вони головним чином належать до існування роботи. З іншого боку, коли спеціалісти говорили про ситуації, в яких вони почувалися немотивованими, вони детально перераховували інші фактори, такі як незадовільні умови роботи і керівництво. Герцберг назвав ці фактори гігієнічними, вказуючи, що вони більшою мірою пов’язані з робочим середовищем.

За результатами відповідей Герцберг побудував двофакторну теорію, у якій виділив дві категорії: *гігієнічні чинники та мотивації*.

**Гігієнічні чинники** пов’язані з оточуючим середовищем, у якому здійснюється праця (виконується робота), мотивації – з характером та змістом роботи. За відсутності чи недостатньої міри присутності гігієнічних чинників у працівника виникає та формується відчуття невдоволення роботою.



Головними факторами незадоволеності при проведенні анкетування і вивчення умов праці серед трудових колективів є погані соціально-побутові умови, недостатня заробітна плата (необхідні гігієнічні фактори).

Звичайно, для окремих людей гігієнічні фактори не мають значення (для аскетів, примітивних людей з низькими потребами тощо). Але люди, що виявляють аскетизм, зустрічаються дуже часто, тому важливого значення набуває створення нормальних, гідних людини умов праці. Низька заробітна плата також розбещує людей, що погано відносяться до виконуваних обов'язків, і як наслідок, вони втрачають свою кваліфікацію.

Варто нагадати про гостру проблему сьогодення – поліпшення умов праці.

На етапі переходу до ринку значимість умов праці, як однієї з найважливіших потреб людини, зростає. Новий рівень соціальної зрілості індивіда заперечує несприятливі умови трудового середовища. Умови праці, виступаючи не тільки потребою, але й мотивом, що спонукає працювати з визначеною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком продуктивності праці і його ефективності. Варто відрізнити одну сторону цієї проблеми – низька трудова культура самих працівників. Тривалий час, працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах, людина не вміє та не хоче правильно організувати своє робоче місце. Останнім часом на передових підприємствах як експеримент стали впроваджуватися японські методи керування продуктивністю, із яких є підвищення культури виробництва. Дотримання принципів роботи є одним з елементів трудової моралі:

- ✓ ліквідувати непотрібні предмети на робочих місцях;
- ✓ правильно розташовувати і зберігати потрібні предмети;
- ✓ постійно підтримувати чистоту і порядок на робочому місці;
- ✓ постійна готовність робочого місця до проведення роботи;
- ✓ дотримуватися дисципліни та перерахованих принципів.

Стан робочого місця оцінюється щодня при перевірці на відповідність його змісту зазначеним правилам. Робітники прямо зацікавлені в постійній підтримці в гарному стані свого робочого місця, тому що в цьому випадку збільшується на 10% тарифна частина їхнього заробітку. Застосування такої системи дозволяє підвищити рівень культури виробництва і сприяє росту продуктивності праці.

Змістові теорії мотивації базуються на потребах та пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей.

### **2.3.3. Процесуальні теорії мотивації**

У процесуальних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає конкретний вид поведінки.

Процесуальні теорії 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 мають на меті з'ясувати, як люди мислять, щоб задовольнити свої потреби. Скажімо, дві особи прагнуть досягти успіху. Одна з них вважає, що, важко працюючи, віддаючи праці додатковий час, вона досягне визнання за відмінну роботу. Друга відчуває, що налагодження добрих взаємин з керівництвом, встановлення контактів з усіма ланками організації дасть ідентичні наслідки. Одна особа обрала шлях до успіху через показники діяльності, інша – через особисті зв'язки. Так спільна мета передбачає кілька способів її досягнення.

Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікування, теорія справедливості, об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера.

**Теорія очікування (сподівання)**, заснована на дослідженнях Віктора Врума, стверджує, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення потреби чи до набуття бажаного.

Очікування розглядається як оцінка особистістю імовірності здійснення певної події. Аналізуючи мотивацію до праці, теорія очікування зосереджується на трьох взаємозалежностях: затрати праці – результати; результати – винагороди; валентність (сила переваги, яку надає людина тому чи іншому результату, тобто стимули чи ступінь задоволення винагородою). Очікування щодо **затрат праці – результатів (ЗП–Р)** – це співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами.

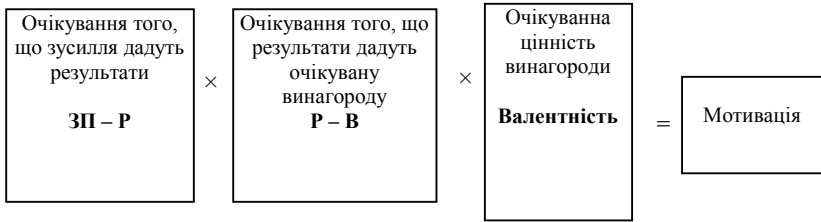
Сподівання щодо **результатів – винагород (Р–В)** – це очікування певних винагород чи заохочень у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третій чинник, що визначає мотивацію в теорії очікування, – це **валентність** або цінність винагород чи заохочення. **Валентність** – це передбачений ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди.

Якщо значення будь-якого з цих трьох критично важливих для визначення мотивації чинників буде малим, то і мотивація буде слабкою, і результати праці низькими.

Одержувані результати, винагороди носять ймовірний характер і варіюють від 0 до 1. Це стосується валентності.

Мотивація = очікування того, що зусилля дадуть бажані результати × очікування того, що результати спричинять за собою очікувану винагороду × очікувану цінність винагороди (валентність).



Якщо значення кожного з цих факторів буде малим, то буде низький рівень мотивації і низькі результати праці.

Наприклад, майстер попросив працівника виконати складну і термінову роботу і натякнув, що завершення завдання може означати посадове підвищення, бо робота складна і на її виконання відведено мало часу, то очікування з боку працівника, що витрачені зусилля призведуть до виконання роботи в термін, може бути низьким (0,1). При цьому валентність може бути високою (1), тому що для працівника одержання винагороди за результат має дуже важливе значення (працівник усе життя чекав підвищення). Однак чекання того, що результати сприятимуть винагороді, невисокі (0,5), бо майстер не сказав, що підвищення – це уже вирішене питання, а лише натякнув.

Зусилля працівника, прикладені до виконання завдання, можна визначити в такий спосіб:

прогнозований стимул до роботи =  $0,1 \times 1,0 \times 0,5 = 0,05$ .

З огляду на те, що максимальний результат дорівнює 1, можна допустити виникнення проблеми мотивації в зв'язку з виконанням завдання.

Застосовуючи цю теорію на практиці, варто мати на увазі, що найбільш ефективна мотивація досягається, коли люди вірять, що їх зусилля обов'язково дозволить їм досягти мети і призведе до одержання винагороди.

Варто мати на увазі, що люди мають різні потреби і конкретну винагороду оцінюють по-різному. Тому менеджер повинен зіставляти передбачувану винагороду з потребами співробітників і приводити їх у відповідність. Варто встановити тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородою.

**Теорія справедливості** пропонує інше пояснення того, як люди розподіляють та спрямовують свої зусилля для досягнення поставленої мети. Згідно з нею, люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і зіставляють його з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс та несправедливість, виникає психологічна напруга. У результаті складається ситуація, за якої необхідно стимулювати конкретного співробітника, зняти напругу і для відновлення справедливості ліквідувати дисбаланс.



Баланс та відчуття справедливості відновлюється за рахунок зміни рівня зусиль, що витрачаються, або зміни рівня отриманої винагороди. Отже, співробітники, які вважають, що недоотримують, порівняно з іншими, починають працювати не інтенсивно або намагаються підвищити рівень винагород. Співробітники, що вважають себе стимульованими, ніж решта, намагаються підтримувати інтенсивність праці на досягнутому рівні чи навіть підвищувати її.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що передбачала поєднання елементів теорій очікування та справедливості. Модель побудована на підставі взаємодії п'яти перемінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороди й відносна міра задоволення (рис. 49).



**Рис. 49. Ієрархія потреб – модель Портера-Лоулера**

Послідовно розглянемо принцип дії механізму мотивації. Цифри подані у рисунку. Згідно з моделлю Портера-Лоулера результати, що досягнуті співробітником, залежать від витрачених зусиль (3), здібностей і характерних особливостей виконавця (4) та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5). Рівень витрачених зусиль пов'язаний із цінністю винагороди (1) і того, чи справді існує об'єктивна залежність між витратами зусиль і можливими винагородами (2). Досягнення відповідного рівня результативності (6) викличе внутрішні (7а) та зовнішні винагороди (7б).

Загальна ефективність мотивації до праці може бути представлена так:

(Потенційні можливості)

$$\text{Мотивація} = \frac{\text{Комбінація внутрішніх і зовнішніх винагород}}{\text{Сума потреб конкретного працівника}}$$

Комбінація внутрішніх і зовнішніх винагород – це загальна сукупність винагород і їх питома вага (структурний склад), що передбачає організація для компенсації витрачених зусиль, виконання службових обов’язків і досягнутого результату окремого співробітника, відповідно до вимог і завдань, зумовлених його посадою в організації.

Сума потреб конкретного працівника – це увесь комплекс первинних і вторинних потреб, що впливають на поведінку людини, яка займає цю посаду чи відповідальна за виконання обов’язків у визначений час.

Різні теорії мотивації сприяють значному удосконаленню конкретних управлінських підходів.

Останнім часом утілюється концепція партисипативного керування. Це система поглядів і практичного досвіду на зацікавленість працівника не тільки безпосередньо у своїй роботі, але й у тому як твоя робота позначається на діяльності всієї організації.

Напрями партисипативного керування такі:

- ✓ працівники одержують право самостійно вирішувати, яким способом найкраще виконати свою роботу;
- ✓ працівникам надається можливість широкої участі в раціоналізаторській діяльності;
- ✓ працівники залучаються до ухвалення рішення з приводу виконуваної ними роботи;
- ✓ працівникам надається право формувати робочі групи за власним розсудом;
- ✓ працівникам надається право здійснювати контроль за кількістю і якістю праці.

Партисипативне керування можна використовувати в наступних випадках:

1. Коли зростає зрілість працівників, що робить доцільним використовувати децентралізацію відповідальності при прийнятті рішень.
2. Для того, щоб забезпечити краще розуміння рішень, підвищити їхню дієвість і реалізацію.
3. При створенні механізму професійного росту працівників і керівників нижчої ланки.
4. Щоб підвищити активність пропозицій з “нововведень”.

Говорячи про мотивацію, потрібно констатувати, що немає якогось одного “кращого” її способу. У людей безліч різноманітних потреб і цілей.

Люди по-різному поведуться прагнучи досягти своїх цілей. Те, що прийнятно для однієї людини, може абсолютно не підійти для іншої. Це зайвий раз підтверджує, що на практиці здійснювати цю найважливішу управлінську функцію дуже непросто. Праця менеджера в рамках цієї функції здійснюється в таких напрямках:

- ◆ робота з удосконалення матеріальної винагороди співробітників (матеріальне стимулювання);

- ◆ розробка і здійснення систем і мір моральних стимулів до праці;

- ◆ створення умов привабливості, інтересу праці, естетичності трудового місця і трудових операцій;

- ◆ гарантування зайнятості, ділової кар'єри, можливостей підвищення кваліфікації тощо.

Отже, менеджеру, зайнятому розробкою мотивації праці, важливо знати особисті й суспільні інтереси співробітників, мотиваційну структуру людської поведінки, до яких наслідків можуть призвести міри, що вводяться їм. Важливо, щоб будь-яке рішення в сфері мотивації до праці було доцільним, зрозумілим, правильним, навіть якщо спочатку це рішення зачіпає будь-які інтереси.

### 2.3.4. Поняття та суть контролю

Розвиток продуктивних сил і виробничих відносин у різних соціально-економічних формаціях потребує вдосконалення функцій управління процесом виробництва, зокрема і контролю економіки. Контроль як функція управління підпорядкований вирішенню завдань системи управління. Тому призначення контролю відповідає цілям управління, які визначаються економічними і політичними закономірностями розвитку певної формації.

Контроль проявляється як функція системи управління суспільними процесами. Це стосується в основному соціального управління, політичного керівництва, народної демократії, правової держави.

Як функція управління контроль об'єктивно необхідний. Він спрямовує процес управління за встановленими ідеальними моделями, коригуючи поведінку підконтрольного об'єкта.

Суть контролю полягає в тому, що суб'єкт управління здійснює облік і перевірку того, як об'єкт управління виконує його настанови. Основною метою цієї функції є блокування відхилень діяльності суб'єкта управління від заданої соціальної програми, а в разі виявлення аномалій – приведення керованої системи в стійке положення за допомогою всіх соціальних регуляторів.

*Управління і контроль* – явища, тісно пов'язані одне з одним. Як відносно самостійні, вони взаємодіючи утворюють стійку систему. У процесі соціального управління контроль є зв'язуючим елементом між

управлінськими циклами. Процес управління складається з таких функціонально-логічних стадій: управлінського рішення; контролю і перевірки виконання; оцінки результатів. Отже, *контроль є необхідною самостійною функцією управління.*

**Контроль, як одна з головних функцій управління, – це процес визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи** з тим, щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Контроль входить до обов'язків кожного управлінця – від керівника підприємства до керівника невеликого підрозділу. Чітке визначення контролю дав А. Файоль: “На підприємстві **суть контролю** полягає в тому, щоб перевірити, чи все виконується відповідно до затверджених планів, розроблених інструкцій і встановлених принципів. Його мета – виявити слабкі місця і помилки, своєчасно виправити їх та не допустити повторення. Контролюється все: предмети, люди, дії”.

*Під контролем розуміють перевірку діяльності когось або чогось, за його допомогою виявляють негативні тенденції під час виконання запланованих завдань.*

**Контроль** – це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій.

Контроль також визначають як механізм перевірки дотримання та виконання нормативно встановлених завдань, планів та рішень. Зазначимо, що контроль завжди має функціональне призначення і виникає на певній стадії управлінського процесу.

Контроль є підсумковим етапом управлінської діяльності, що дозволяє зіставити досягнуті результати із запланованими.

До основних економічних категорій, що стосуються контролю, належать: контрольна діяльність, норми контролю, об'єкт та суб'єкт контролю, відхилення від норм тощо.

Контроль – це одна з функцій управління виробництвом, що має аналітичний характер. Під час її виконання здійснюється спостереження за ходом виробничих процесів і дотриманням виробничої програми, порівнюються величини та значення параметрів, що контролюються заданою програмою, фіксуються результати порівняння у зручній для використання формі.

Трактування терміна “контроль” залежить від об'єкта контролю. Наприклад, його зміст змінюється, якщо мова йде про контроль за діяльністю підприємства в цілому і про контроль якості продукції зокрема.

Поняття “контроль в управлінні” необхідно розглядати у трьох основних аспектах:

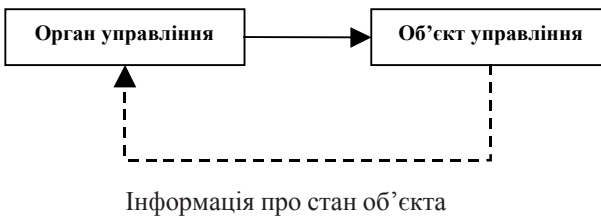
◆ як систематичну та конструктивну діяльність керівників та органів управління, одну з управлінських функцій, тобто контроль як діяльність;

◆ як підсумкову стадію процесу управління, серцевиною якої є механізм зворотного зв'язку;

◆ як складову процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, яка безперервно бере участь у цьому процесі від його початку до завершення.

Контроль і перевірка виконання починаються з вивчення управлінського рішення, яке супроводить процес розробки конкретної соціальної програми дій, найбільш повно виявляються на стадії фактичного виконання рішення. Завершуючи первинний процес управління, контрольна діяльність створює сприятливу перспективу для нового управлінського циклу. Таким чином, соціальний контроль входить як один із компонентів у механізм державного управління. В процесі контролю виявляють: якість самого управлінського рішення; ефективність тих організаційних заходів, яких було вжито до його виконання; відповідність організації об'єкта у соціальній сфері цілям успішного виконання настанов управлінського рішення, а також розстановку кадрів, які виконують рішення.

У контролі як функції соціального управління яскраво виявляється його інформаційна і корекційна суть. Контроль є універсальним засобом одержання інформації по каналу зворотного зв'язку. Без механізму зворотного зв'язку між суб'єктом і об'єктом процес соціального управління втрачає чіткість і цілеспрямованість. Для того, щоб успішно управляти, той, хто керує, повинен знати результати свого управлінського впливу на об'єкти управління. Контроль дає змогу добувати оперативну інформацію, яка об'єктивно відтворює стан справ на підконтрольних об'єктах, відповідність їх діяльності затвердженій соціальній програмі; виявити недоліки в прийнятих рішеннях, організації виконання, способах і засобах реалізації їх; вивчити ділові якості працівників (рис. 50).



**Рис. 50. Зворотний зв'язок**

Масовість і гласність передбачає всеосяжність контролю, поширення його на всі види діяльності, структурні підрозділи та усіх працівників, незалежно від виконуваних функцій. При цьому створюються умови, за яких широкій громадськості стає відомо про результати і наслідки перевірок. Дієвість означає, що результатами перевірки повинні вважатися заходи,

спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків. Тому контроль виконує важливу виховну функцію, а також профілактичну і захисну функції, сприяє збереженню власності, правильному витрачання ресурсів, дотриманню планової, фінансової, виконавчої і трудової дисципліни.

Будь-який контроль має багато ознак та характеристик: завдання, об'єкт і суб'єкт, типи та загальні види.

**Основна мета** контролю полягає у забезпеченні виконання управлінських рішень, успішному здійсненні завдань, а також у запобіганні можливим помилкам.

**Завдання контролю** є загальними та конкретними. Конкретні завдання поширюються тільки на якусь певну сторону діяльності об'єкта (фінанси, дотримання трудового законодавства, достовірність звітних даних), а загальні – всебічна діяльність об'єктів, що контролюються.

Основними завданнями контролю є:

- визначення фактичного стану об'єкта чи його частини в цей момент часу;
- прогнозування стану та поведінки об'єкта та його частини на визначений майбутній період часу;
- зміна стану та поведінки об'єкта чи його частини так, щоб при зміні зовнішніх умов у допустимих межах були забезпечені необхідні та оптимальні значення характеристик об'єкта чи його частини;
- завчасне визначення місця та причин відхилень значень характеристик об'єкта від заданих (тих, що передбачались);
- збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта;
- забезпечення стійкого стану об'єкта при досягненні критичних значень характеристик об'єкта.

**Об'єкт контролю** – це те, що (хто) контролюється. У системі управління виробництвом об'єктами контролю є народне господарство в цілому, його окремі галузі, регіони, об'єднання та підприємства. Всередині підприємства об'єктами контролю є всі, без винятку, виробничі процеси. Контролюються технологічні процеси, якість продукції, що виготовляється, витрати сировини та матеріалів, інструменти, використання основних виробничих фондів, дані про продуктивність праці та заробітну плату, випуск продукції, постачання матеріалів і обладнання, реалізацію продукції.

Суб'єктами контролю є: місії, цілі і стратегії, процеси, функції і завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

**Суб'єктом контролю** може бути група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями. За характером стосунків суб'єкта та об'єкта контролю, тобто між тими, хто контролює і кого контролюють, розрізняють контроль внутрішній та зовнішній. При внутрішньому – суб'єкт та об'єкт контролю функціонують у межах однієї системи, а при зовнішньому – відокремлений суб'єкт діє автономно, незалежно від об'єкта.

Суб'єктами контролю виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні і колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати підприємства.

**Предмет контролю** – це стан і поведінка об'єкта управління. Предметом контролю таких об'єктів, як об'єднання, підприємство, організація, структурний підрозділ або їх окремі частини та елементи, є їх діяльність відповідно до встановлених законів, норм, правил, рішень, доручень, тобто певний стан об'єкта контролю на конкретну дату.

Контроль проводиться з метою досягнення узгодженості та синхронізації зусиль виконавців, виявлення суперечливих тенденцій у їх діяльності. Контроль проводиться за дотриманням законності при здійсненні господарських стратегій, певних правил і регламентів діяльності, а також нормативів витрачання коштів, сировини і матеріалів.

### 2.3.5. Види, процес і етапи контролю. Система контролю

На практиці використовуються такі види контролю:

- ✓ державний;
- ✓ позавідомчий;
- ✓ державний відомчий;
- ✓ незалежний фінансовий (аудит);
- ✓ внутрішньогосподарський.

Державний позавідомчий контроль здійснюється спеціальними органами державного апарату, діяльність яких поширюється на усі галузі підприємництва незалежно від їх відомчої підпорядкованості: Міністерством фінансів, Міністерством статистики та ін. Зростає роль контролю з боку Державної податкової адміністрації, яка забезпечує контроль подання бухгалтерських звітів, розрахунків, інших документів.

У системі менеджменту існують такі типи (форми) характеристик контролю:

➤ **Характеристики відносно сучасності** передбачають:

- ✓ попередній;
- ✓ поточний;
- ✓ заключний (підсумковий) контроль.

**За періодичністю** здійснення економічний контроль поділяють на попередній, оперативний (поточний) і заключний (ретроспективний).

**Попередній контроль** здійснюється перед виконанням господарської операції, щоб запобігти нераціональним витратам і безгосподарності, незаконним діям і різним втратам. Здійснюють його всі органи державного і господарського управління, а також власники. Так, Фонд державного майна України, здійснюючи роздержавлення, контролює його оцінку при викупі на попередній переддоговірній стадії. Міністерство фінансів України при

плануванні видатків із державного бюджету на фінансування інвестицій попередньо контролює доцільність витрачання коштів та ефективність їх. Власники підприємств здійснюють попередній контроль за витрачанням коштів на стадії проектування технологічних процесів випуску продукції, зниженням її собівартості, підвищенням конкурентоспроможності тощо. Національний банк України і комерційні банки при наданні кредитів підприємствам і об'єднанням контролюють повернення їх. Перед тим як виписати документи на витрачання коштів, бухгалтерія підприємства перевіряє доцільність витрат, відповідність їх потребам за нормами тощо.

**Попередній** – передує активній діяльності фірми. Його завдання – перевірити готовність фірми до початку роботи. Ця перевірка здійснюється за трьома напрямками:

1. Управлінські рішення. Чіткість установок та доступність інструкцій багато в чому завдячують імовірності успіху в роботі;

2. Персонал. Кадрові служби ретельно відбирають найбільш кваліфікованих спеціалістів, наділених діловими та професійними навичками для виконання майбутньої роботи. Також контролюють розуміння людьми цілей своєї діяльності, знання прав та обов'язків, норм вироблення, умов матеріального та морального заохочення;

3. Стан матеріальних та фінансових ресурсів. Перевіряється їх наявність, регулярність і надійність надходження. Для цього встановлюються стандарти якості, складаються графіки поставок сировини, матеріалів. Засобом контролю фінансових ресурсів фірми є її бюджет. Якщо він надійний та правильно сформульований, то є гарантією, що в необхідний момент компанія не залишиться без грошей.

*Оперативний (поточний) контроль* здійснюється в процесі виконання господарських операцій. Основними завданнями цього контролю є виявлення відхилень у процесі виконання робіт з метою вжиття необхідних заходів щодо усунення негативних факторів і закріплення позитивного досвіду. Згідно з Законом України “Про підприємства в Україні” поточний контроль здійснюється в умовах широкої гласності із залученням усього колективу. Соціально-економічні рішення, які стосуються діяльності підприємства, розробляють і приймають на підприємстві за участю трудового колективу, а також профспілкової організації відповідно до статусу і їх законодавства. Аналогічно прийнятим рішенням здійснюється поточний контроль за виконанням їх у процесі виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємства. При цьому підприємство суворо контролює раціональне й економічне витрачання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, щоб запобігти безгосподарності і марнотратству.

*Заключний (ретроспективний) контроль* здійснюється після завершення господарських операцій усіма контрольними органами, на які покладено контроль за економічними процесами в різних сферах



маркетингової діяльності. Основним завданням заключного контролю є перевірка правильності і законності проведених господарських операцій на підприємствах, виявлення порушень і зловживань, а також розробка заходів щодо усунення виявлених недоліків і запобігання їм у майбутньому.

Найважливішою формою заключного контролю є *ревізія* виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємств, яка проводиться власником не більше одного разу на рік відповідно до Закону України “Про підприємства в Україні”. Завданням ревізії є заключна оцінка діяльності підприємства за минулий рік, виявлення резервів і надання допомоги підприємству у використанні їх, перевірка додержання законодавства, збереження власності, достовірності обліку і звітності.

Державна податкова адміністрація та її органи на місцях здійснюють заключний контроль діяльності підприємства з виконання зобов’язань перед бюджетом щодо сплати податку на прибуток, додану вартість та інших платежів. Державна контрольно-ревізійна служба України не частіше одного разу на рік перевіряє витрачання бюджетних коштів на соціальні потреби, утримання державних управлінських структур тощо.

Заключний контроль Національним банком України і комерційними банками встановлює ефективність використання наданих кредитів, використання коштів бюджетного фінансування на виконання національних програм тощо.

➤ **Характеристики, пов’язані з простором**, засновані на наявності летучого та стаціонарного контролю. Летучий контроль передбачає необхідність виїзду суб’єкта контролю на територіально віддалений об’єкт. При стаціонарному – суб’єкт та об’єкт територіально розміщені в одному місці.

➤ **Залежно від якісних характеристик** розрізняють одиничний, множинний, одно- та багатофункціональний контроль. Контроль, пов’язаний з однією контрольованою величиною, називають одиничним, а з багатьма – множинним або багатомірним.

➤ **Залежно від обсягу операцій** контроль поділяється на одно- та багатофункціональний.

➤ **Залежно від завдання** доцільно розрізняти лінійний, функціональний та операційний типи контролю. При лінійному типі контролюється об’єкт в цілому (наприклад, контроль з боку директора підприємства); при функціональному – лише його частина (контроль з боку головного економіста, технолога тощо). Контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об’єкта (наприклад, співвідношення рівня продуктивності праці та заробітної плати) є різновидом операційного типу контролю.

**Процес контролю** – це діяльність об’єднаних у визначену структуру об’єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, аудиторів, організацій державного регулювання), спрямована на гарантію досягнення поставлених цілей управління.

Американські спеціалісти дійшли висновку, що процес контролю реалізується через такі етапи:

**А. Розробку стандартів і критеріїв.**

Під час здійснення процесу контролю мета конкретизується, уточнюється, перетворюючись на норми функціонування – критерії, за якими оцінюється дія системи управління або хід виконання виробничого процесу.

Існують три форми норм функціонування: числова, шкальна і дескриптивна. При числовій формі контрольовані параметри вимірюються за повними числовими значеннями. Параметри (кількість продукції), періоди часу, як правило, подаються у числовій формі. Крім кількісних параметрів, досить часто зустрічаються якісні – дизайн, зручність в експлуатації тощо. Вони рангуються за допомогою порівняння аналогічних параметрів різних виробів чи моделей між собою.

Норми функціонування, які не можуть бути визначені першим і другим способами, формулюються дескриптивно, описово. Норми часто встановлюються графічно.

Під нормами розуміють максимально допустиму величину абсолютних витрат сировини, матеріалів, пального, енергії для виготовлення одиниці продукції (або виконання роботи, встановленої якості, за умов виробництва планового періоду).

**Б. Порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями.**

**В. Здійснення необхідних коригуючих дій.**

Розробка стандартів потребує:

- обмеження в часі;
- конкретизації критеріїв;
- забезпечення можливості прогнозування показників і результатів.

Порівняння досягнутих результатів з розробленими стандартами здійснюється за етапами:

- встановлення масштабу допустимих відхилень і принципів вимірювання конкретних результатів;
- вимірювання результатів;
- передавання й розповсюдження інформації про конкретні результати;
- оцінки інформації про отримані результати;
- обґрунтування висновків на засадах порівняння результатів і стандартів.

Коригуючі дії базуються на виборі таких рішень:

- невиконання заходів;
- усунення відхилень;
- перегляд стандартів;
- поєднання кількох попередніх підходів.

Г. При здійсненні контролю так чи інакше зачіпатимуться інтереси певних працівників. Тому слід пам'ятати про те, що під впливом контролю можливі такі види поведінки людей:

- поведінка, за якої люди найліпше працюватимуть над тим, що потрапляє під контроль, тобто є його предметом;
- поведінка, яка може сприяти передачі працівникам непридатної, неправдивої або неточної інформації.

Розглянемо модель процесу контролю (рис. 51).

Для підвищення ефективності контролю потрібно:

- розробляти стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;
- забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;
- уникати надто пильного (прискіпливого) контролю;
- застосовувати методи розробки стандартів, які забезпечують жорсткий, але справедливий контроль;
- використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення у стандартизації тощо;
- впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю;
- приділяти особливу увагу контролю виробничих процесів, тобто процесів здійснення основних видів діяльності організації.



**Рис. 51. Модель процесу контролю**

У менеджменті виділяють різні системи контролю, серед яких є такі:

- ◆ фінансовий;
- ◆ бюджетний;
- ◆ контроль якості;
- ◆ контроль товарно-матеріальних запасів;
- ◆ оперативний менеджмент;
- ◆ інформаційні системи.

**Фінансовий контроль** допомагає менеджерам слідкувати за фінансовою діяльністю підприємства, з'ясувати чи одержує воно прибутки, чи має борги.

**Бюджетний контроль** допомагає менеджерам різних рівнів порівнювати прибутки та витрати, які отримані в результаті підприємницької діяльності з тими, що були заплановані.

**Контроль якості** забезпечує менеджерів інформацією для оцінки якості продуктів (послуг) та визначення їх конкурентоспроможності.

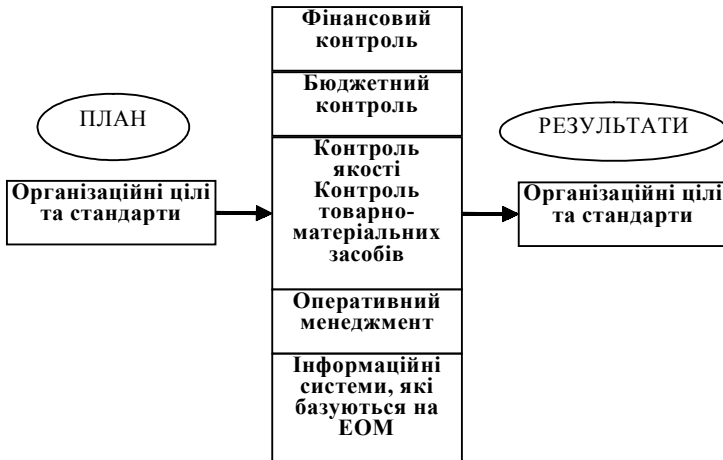


Рис. 52. Головні системи контролю<sup>1</sup>

**Контроль товарно-матеріальних запасів** повинен гарантувати, що необхідна кількість сировини є в наявності, коли потрібно, і в той же час витрати на зберігання зведені до мінімуму.

**Управління виробничими операціями** включає контроль за процесами, які пов'язані з фактичним виробництвом товарів чи послуг.

<sup>1</sup> Завадський С. Менеджмент: Management. – Т.1. – К.: Видавництво Європ. ін-ту. – 2001. – 542 с.

*Інформаційні системи контролю* використовуються все більше з метою розвитку оперативності у здійсненні контролю і реагування менеджерів на ситуацію до одержаної інформації. Всі системи контролю не є сталими, вони мають тенденцію змінюватися залежно від ступеня використання.

В організаціях виникає необхідність створення інформаційно-управлінської системи контролю, тобто формальної системи *для підготовки інформації керівництву, потрібної для прийняття управлінських рішень*. Така система повинна видавати інформацію про минуле, теперішнє і майбутнє. Вона базується на використанні комп'ютерної техніки та орієнтована на користувача.

**Система контролю** – це сукупність суб'єкта та засобів контролю, взаємодіючих як єдине ціле в процесі встановлення бажаних результатів виконання, вимірювання стану об'єкта контролю, аналізу та оцінки даних вимірювання, вироблення заходів коригуючого впливу.

Та обставина, що до системи контролю зараховують об'єкт, свідчить про її унікальність, неповторність для кожного конкретного об'єкта контролю.

У кожній системі контролю використовуються лінійні, функціональні та операційні типи контролю, а також загальні види контролю.

До поняття “засоби контролю” доцільно включати не тільки технічні засоби, але й форми та методи контролю, які розробляються для кожної конкретної системи.

Мета, завдання та характеристики системи контролю є основними та вихідними показниками, на основі яких розробляються вимоги до системи на стадії її проектування. Незалежно від ступеня складності система контролю завжди передбачає наявність хоча б чотирьох основних елементів, які реалізують її мету – підтримування бажаного стану об'єкта контролю та управління. До таких елементів належать: детектор, селектор, диспетчер та інформатор.

**Детектор** фіксує значення характеристик об'єкта контролю і показує, що з ними відбувається.

**Селектор** отримує зафіксовану інформацію та обробляє її – порівнює фактичний стан із заздалегідь визначеними нормами функціонування чи очікуваннями і оцінкою того, що відбувається. Селектор відбирає лише ту інформацію, яка необхідна для цілей управління, і на цій підставі оцінює значущість того, що відбулося. Відібрана інформація надходить до суб'єкта контролю або диспетчера.

**Диспетчер**, якщо це необхідно, надсилає управлінські сигнали у всі складові частини системи контролю.

Передача інформації між детектором, селектором, диспетчером і об'єктом контролю здійснюється **інформатором**.

Під системою контролю виробничих процесів в умовах розвитку ринкових відносин слід розуміти механізм контролю за такими елементами виробничо-господарської діяльності, як науковий пошук, проектування, розробка технологій, підготовка виробництва, основне виробництво, реалізація продукції та маркетинговий пошук. Система контролю виробничих процесів призначена для оцінки ефективності виконання всіх етапів циклу створення та реалізації продукції з метою забезпечення її конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку. Основним завданням системи в умовах розвитку ринкових відносин є забезпечення такого рівня якості продукції, який задовольнятиме споживача, вимагатиме мінімальних витрат і даватиме змогу виконувати замовлення у встановлені терміни. Незважаючи на відмінності, якими характеризуються різні системи контролю виробничих процесів, усі вони мають спільні риси.

Вивчення досвіду засвідчило, що процес забезпечення ефективності системи контролю виробничих процесів на підприємствах повинен складатися з чотирьох етапів, а саме:

- встановлення заданого рівня якості, який відповідає вимогам споживача;
- створення умов для досягнення відповідного рівня якості (розробка технології, підготовка обладнання, придбання матеріалів, добір і навчання працівників, організація технічного контролю);
- ліквідації виявлених недоліків у якості продукції і виробничого процесу;
- забезпечення стабілізації досягнутого рівня якості продукції.

Система контролю виробничих процесів створюється на підприємствах з метою здійснення єдиних, об'єктивних і ефективних методів підвищення ефективності виробництва. Ця система бере участь в управлінні виробництвом і тому належить до апарату управління.

Система контролю виробничих процесів повинна бути самостійним структурним підрозділом підприємства і очолюватися заступником директора з якості. Функціями системи є аналіз конструктивних, технологічних, виробничих та експлуатаційних дефектів, виявлення помилок у кресленнях, схемах, технічних умовах, технологічних картах й іншій технічній документації, контроль якості матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, які надходять на підприємство, перевірка їх відповідності вимогам документації, нагляд за надходженням на виробництво тільки потрібних матеріалів і деталей, які пройшли контроль і випробування, контроль якості інструментів і обладнання власного виробництва, які надходять в експлуатацію, а також інспектування стану обладнання та інструментів, які перебувають в експлуатації.

Застосування системи контролю виробничих процесів дає змогу здійснювати надійний контроль за дотриманням технологічної дисципліни

на робочих місцях, проводити приймання і випробування готової продукції та перевірку правильності оформлення документів на виготовлення і здачу продукції на склад або замовникові, контролювати комплектність і якість упаковки готових виробів, які відвантажуються замовникові, перевіряти стан засобів контролю, вимірювальної техніки, яка діє або надходить в експлуатацію, виявляти, аналізувати і організовувати облік браку, вивчення рекламаций і разом з іншими підрозділами підприємства розробляти заходи щодо усунення браку і поліпшення якості виробів.

Через систему контролю виробничих процесів до підрозділів надходять пропозиції щодо впровадження прогресивних засобів контролю, доцільного розміщення контрольних операцій, виконавців контролю з метою підвищення його ефективності і зниження трудомісткості. Ця система забезпечує інтереси підприємства на ринку, попереджає збитки, пов'язані з виправленнями і переробками, прихованим браком, усуненням дефектів у виробках.

### 2.3.6. Контроль і аудит

З розвитком ринкових відносин і функціонування підприємств з різними формами власності виникла нова форма контролю, як аудиторський контроль. Це незалежний контроль, які здійснюють аудиторські організації (фірми) за договорами з підприємствами і підприємцями. Виконують його аудитори (від лат. auditor – слухач-учень, якого призначив вчитель для вислуховування інших учнів, перевіряючий).

У світовій практиці бізнесу аудиторський контроль ґрунтується на взаємній заінтересованості підприємств (фірм) з боку власників (акціонерів), держави, в особі податкової служби аудиту, в реалізації своїх послуг. У своїй діяльності аудиторська організація (фірма) керується законодавством і власними госпрозрахунковими відносинами. В умовах конкуренції в аудиторському бізнесі це економічно сприяє якісному проведенню контрольних перевірок. У свою чергу, підприємство має можливість вибору кваліфікованого незалежного від будь-якого відомства контролера-ревізора (аудитора), а держава – забезпечити контроль за достовірністю фінансової звітності і як наслідок – правильністю оподаткування, не витрачаючи на це коштів державного бюджету.

Аудиторська форма контролю, передусім, поширюється на міжгалузеві концерни, асоціації, об'єднання, акціонерні, орендні, спільні, а також інші підприємства, які не входять до підпорядкування міністерств і відомств, комерційні банки, кооперативи і громадські організації.

*Отже, аудит фінансово-господарської діяльності у сфері виробництва, обігу і споживання суспільно необхідного продукту в умовах ринку сприяє задоволенню попиту покупців активним впливом на збільшення випуску конкурентоспроможних товарів на ринку, зростанню*

прибутку підприємств і через систему податків збільшенню відрахувань до державного бюджету.

**Аудиторський контроль** – аудит – залежно від завдань замовника виконує функції запобіжного, перманентного (оперативного), ретроспективного (післяопераційного) і стратегічного видів фінансово-господарського контролю. Аудит має єдиний предмет і метод з іншими видами контролю, тому використовує ті самі джерела інформації, методичні прийоми і контрольно-ревізійні процедури, які застосовуються у контрольно-ревізійному процесі. При цьому висновки аудиту на поставлені запитання обґрунтовуються всіма видами доказів, які мають підтвердження достовірними документальними даними бухгалтерського обліку. Разом з тим, аудит відрізняється від інших форм фінансово-господарського контролю, передусім, організаційними принципами і класифікаційними ознаками.

Класифікацію аудиторського контролю фінансово-господарської діяльності подано у рис. 53.

За **організаційними ознаками** аудит поділяють на регламентований, договірний, внутрішній (відомчий) і державний.



**Рис. 53. Класифікація аудиторського контролю фінансово-господарської діяльності підприємства**

**Регламентований** – проведення його регламентується законодавством і нормативними актами, де визначено категорії підприємств, які підлягають обов’язковому аудиту, наприклад, за даними річного звіту про фінансово-господарську діяльність перед поданням його до податкової адміністрації або у строки, встановлені органами державного управління; при одержанні банківського кредиту – обов’язкове представлення



позичальником висновку аудитора. Перед емісією цінних паперів емітент зобов'язаний згідно з правилами Національного банку України подати висновок аудитора про його фінансовий стан. Зокрема, за даними бухгалтерського обліку, балансу і звітності суб'єкта підприємницької діяльності у висновку аудитора повинні знайти відображення такі показники: загальний розмір прибутку та джерела його формування; сума сплачених податків; прибуток, який підлягає розподіленню між акціонерами; розмір капіталізованого прибутку (з розбиванням за фондами); сума прибутку, що відраховується до резервного фонду; інші напрями використання прибутку (підлягають розшифруванню).

*Договірний* – об'єкт аудиту, обсяг робіт та період і строки їх виконання обумовлюються угодою між суб'єктами підприємницької діяльності і аудиторською організацією.

*Внутрішній (відомчий)* – проводиться власником залежно від потреб управління маркетингом, визначення платоспроможності та запобігання банкрутству.

Запроваджується він як на підприємствах, так і в середині компаній, концернів та ін.

*Державний* – аудиторські підрозділи державних податкових адміністрацій, які безпосередньо у платників податків юридичних і фізичних осіб перевіряють стан обліку господарських операцій та відображення їх у фінансовій звітності, повноту і своєчасність нарахування та сплати податків до державного і муніципального бюджетів, фінансових фондів тощо.

За процесуальними ознаками, тобто участю в процесі проведення аудиту різних фахівців і аудиторських організацій, аудит поділяють на одно-, багатопредметний (комплексний), комісійний.

*Однопредметний* – досліджуються питання одного виду (предмета) аудиту – платоспроможності, емісії цінних паперів та ін.

*Багатопредметний* – комплексний аудит стратегії управління маркетингом, виконання народногосподарських програм, тому в них беруть участь фахівці різних спеціальностей, а також різних аудиторських організацій. Комплексний аудит може здійснюватися локально, коли кожен аудитор досліджує питання, що стосуються його компетенції (предмета). Свої висновки вони передають замовнику для узагальнення і комплексної оцінки залежно від його потреб.

*Комісійний* аудит проводиться кількома фахівцями різних спеціальностей, але однієї аудиторської організації, тому узагальнення роблять в одному висновку, який підписують усі аудиторів, що брали у ньому участь. Цей аудит здійснюється, як правило, аудиторськими фірмами, що призначають одного з аудиторів керівником. Обов'язком його є синтезування результатів дослідження різних аудиторів, що брали участь у комісійному аудиті. Керівник аудиторської групи повинен мати найбільші пізнання в галузі

методології фінансово-господарського контролю, методики економічних досліджень, уміти синтезувати висновки інших аудиторів (економістів, соціологів, технологів), які стосуються однієї програми дослідження, тобто класифікувати аудиторську ідентифікацію їх.

Викладена класифікація за процесуальними ознаками передбачена нормами процесуального права, що стосуються економічних експертиз, тому їх можна застосовувати в теорії і практиці аудиту.

За **змістом і функціями в управлінні** фінансово-господарською діяльністю аудит поділяють на запобіжний, перманентний, ретроспективний (післяопераційний) і стратегічний.

**Запобіжний** – це аудит, який має запобігати різного роду конфліктним ситуаціям у фінансово-господарській діяльності до виникнення їх, тобто на стадії підготовки технології виробництва, до проведення маркетингових операцій тощо. Проводиться він здебільшого внутрішнім аудитом, який діє у структурі підприємства як спеціальний підрозділ або цими функціями наділено контрольно-ревізійний підрозділ.

**Перманентний** – це аудит, який проводиться безперервно у процесі фінансово-господарської діяльності підприємства. Метою його є забезпечення менеджерів інформацією про відхилення виробничих процесів від заданих параметрів, фінансову стабільність у маркетинговій діяльності, конкурентоспроможність виготовлюваної продукції, робіт та послуг на внутрішньому і зарубіжному ринках. Перманентний аудит здійснюється внутрішнім аудиторським підрозділом підприємства або зовнішнім аудитом на договірних засадах.

**Стратегічний** – це аудит, який вирішує питання стратегії розвитку фірми, компанії на перспективу, передусім це стосується маркетингової діяльності. **Маркетинг** – це динамічна система прогнозного бізнесу, тому компанії періодично здійснюють так звану ревізію маркетингу.

Аудит проводиться за участю керівника підприємства, відповідального за його діяльність, і головного бухгалтера, на якого покладено відповідальність за відображення цієї діяльності в системі бухгалтерського обліку і звітності. На підставі акта аудиторської перевірки аудитор складає висновок, у якому зазначає достовірність річного бухгалтерського звіту і відповідність його нормативним актам. На підставі аудиторського висновку власник приймає рішення про затвердження річного звіту підприємства. У разі негативного висновку аудитора підтвердити достовірність річного звіту підприємство зобов'язане усунути вказані недоліки і подати виправлений звіт на повторну аудиторську перевірку.

## **3. МЕНЕДЖЕР У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ**

### **3.1. Менеджер у системі управління. Методи керівництва**

#### **3.1.1. Роль менеджера в діяльності підприємства**

Успішна підприємницька діяльність у будь-якій сфері у вирішальній мірі залежить від кадрів. Тому не втрачає свого значення відоме більш як тисячу років гасло: “Кадри вирішують все”.

Досвід засвідчує, що залучення до роботи на підприємстві чи в корпорації справді талановитого менеджера є значно важливішим, ніж фінансові ін’єкції, створення нових додаткових виробничих потужностей тощо.

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

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

Залежно від сфери діяльності менеджера-керівника в англомовних країнах називають по-різному.

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

Бізнесмен – це той, хто володіє капіталом, що знаходиться в обороті, приносить прибуток. Ним може бути ділова людина, в якій немає підлеглих,

вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій і може бути членом її правління.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.1.2. Влада і вплив менеджера

Протягом усієї історії розвитку суспільства точаться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва. При цьому слід враховувати і ту обставину, що більшість людей підсвідомо переконані – керувати вони вміють якнайкраще (навіть не володіючи теоретичними знаннями чи практичним досвідом) на відміну від будь-якої іншої галузі чи виду діяльності.

Чи керівником треба народитися, чи керівні здібності та якості можна культивувати або набути з досвідом, чи можна зарадити у виборі керівного стилю? Ці питання – одні з найбільш дискусійних у дослідженні управління. Розглянемо погляди на ці та інші проблеми в історичному аспекті та наведемо кілька сучасних теорій і підходів.

**Керівництво** можна визначити “як процес використання влади задля досягнення впливу на людей”. **Влада** – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада – це знаряддя впливу? В свою чергу, **вплив** – це будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей. Проте влада не єдина основа керівництва і такий підхід притаманний лише авторитаризму і застосовується по відношенню до формальної структури.

Інше визначення розглядає *адміністративне керівництво* як “процес управління та впливу на суспільну діяльність членів групи”.

Як бачимо, вже запроваджуються елементи керівництва:

1. Керівництво передбачає наявність підлеглих;
2. Існує певний розподіл влади, впливу чи управління керівника підлеглими;
3. Керівники вказують, що і як слід робити.

Проте це визначення стосується лише адміністративного керівництва. Тому постає питання: менеджери і керівники – це люди, що виконують аналогічні дії або однакові функції чи між ними певна розбіжність? Згідно з *Мурредом і Гріффіном* “*управління спирається на формальну можливість влади впливати на людей, тим часом як керівництво є використанням не примусового впливу з тим, щоб координувати й узгоджувати діяльність членів групи для досягнення мети*”.

У стосунках між керівником та підлеглими в процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (так званий *баланс влади*): влада керівника над підлеглими тим більша, чим вища залежність підлеглих від керівника, і навпаки. Ця залежність може набувати різних форм прояву – прямо чи

опосередковано підлеглі залежать від управлінських рішень керівника (у питаннях ресурсного забезпечення, розподілу та отримання винагород, послуг, інформації тощо). В свою чергу, підлеглі впливають на керівника, адже це вони реалізують на практиці всі його рішення, вказівки, накази та розпорядження, і саме виконання дорученої роботи залежить від них.

Щоб керувати, необхідно мати для цього досить підстав, тобто володіти інструментами, а щоб впливати – слід мати основу влади (аби змусити підлеглих підкорятись розпорядженням). Здоровий глузд підказує, що для реалізації влади необхідно дещо мати під своїм контролем. Це “дещо” повинно бути суттєвим для виконання і на його основі створюється залежність від керівника. *Залежність* – це ситуація, за якої виконавець змушений діяти саме так, як того бажає керівник.

Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (згадаємо класифікацію потреб *Маслоу*). Всі форми впливу та влади спонукать людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим активні потреби. Люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки. Керівник чи особа, яка здійснює вплив, також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця.

Донедавна переважала думка, що між поняттями “керівництво”, “лідерство” та “влада” немає суттєвої відмінності, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці три складові управлінського впливу не обов’язково зосереджені в одних руках. Якщо *керівництво* полягає у праві особи давати офіційні доручення і розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна *влада* залежить від особистих якостей і ситуації, у якій перебуває керівник.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника впливають з особливостей ролі та функції, які ними виконуються. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їх виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. У результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив у єдину команду.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет.

*Формальний авторитет* керівника випливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, цілеспрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку.

*Особистий авторитет* керівника ґрунтується на його особистих якостях як людини (наприклад, *толерантність, товарицькість, компетентність, здоровий глузд, логічність дій та ін.*)

*Повний авторитет* керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Розподіл влади відбувається між членами групи за рішенням її керівника (лідера). Цей процес має назву *делегування* або *децентралізації*.

**Влада** – інструмент соціального управління, який здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку, призводить до виникнення, зміни чи припинення людських стосунків та взаємозв'язків між складовими соціоекономічної системи. *Влада* – право наказувати, вимагати виконання, приймати рішення, розподілювати ресурси, діяти як організатор, керівник та контролер водночас.

Баланс між владою та обов'язками називається **принципом паритету**.

Розподіляючи владу між підлеглими, керівник залишає за собою функції координатора, тобто він не може при необхідності втручатися у розвиток ситуації і коригувати діяльність персоналу. Необхідність координації зумовлена принципом одноособового керівництва *Анрі Файоля*, який образно зазначав: *“Тіло з двома головами у суспільстві, як і в живій природі – це монстр, який приречений на вимирання”*.

Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем керівного потенціалу, реалізовувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях. Джерела керівної сили лідера полягають у тому, що, обіймаючи посаду, він отримує певні права і повноваження, а також у набутому досвіді, авторитеті і професійних досягненнях.

Влада може набувати різноманітних форм. У співпраці четверо американських дослідників – *Джон Френч*, *Бертран Рейвен*, *Пол Херсі* та *В.І. Натемайер* – розробили зручну класифікацію підстав влади. Згідно з їх висновками існує **сім основних форм влади**:

1. Влада, що заснована на примусі, штрафних санкціях та загрозах покарань;
2. Влада, що заснована на винагородах;
3. Експертна влада;
4. Еталонна влада (харизматичний вплив);
5. Законна або традиційна влада;
6. Влада, заснована на участі;
7. Інформаційна влада.

**Сила примусу:** в її основі лежать побоювання підлеглих, різні за походженням (страх втратити роботу, потрапити у “чорний список”, бути покараним). Керівник намагається подавляти, знешкоджувати тих співробітників, які від нього залежать, але в майбутньому можуть набирати вагомості й статусу, тим самим послаблюючи його пропозицію.

**Сила винагороди** буде тим відчутнішою, чим чіткіше простежується зв'язок між стараннями, наполегливістю, самовідданістю і досягненням

результатів, з одного боку, та позитивною реакцією лідера (визнання, ставлення у приклад, службова кар'єра), з іншого.

**Влада спеціаліста (експертна)** передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички. Дії та вчинки такого керівника сприймаються підлеглими як “істина в останній інстанції”, на віру, без перевірки, як закон, обов'язковий до виконання. Його слово не підлягає сумніву, він вирішує спори, вказує правильний шлях.

**Референтна (еталонна)** влада базується на власних магнетичних якостях лідера, які прагнуть копіювати його послідовники. Керівник, що володіє харизматичним впливом, сприймається підлеглими як взірць, людина, яка уособлює ті риси і якості, котрими прагнуть володіти решта членів колективу. Кожне з них прагне завоювати його симпатію, звернути на себе увагу, виконати свою роботу максимально якісно.

**Легітимна (законна)** влада впливає із статусу керівника в організації. Керівна посада передбачає здійснення більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає цілком природним підкорятися наказам і вказівкам. Законна влада – це невід'ємний атрибут формального лідера. Він володіє нею завжди, навіть при наявності більш впливової особи, статус якої не підтверджено офіційною посадою.

**Сила взаємодії з підлеглими** вимагає таланту перекладати частину своїх функцій на плечі підлеглих, помічників. Визначити цю частину, тобто скласти перелік обов'язків, які вимагають особистого виконання, і таких, що можуть виконуватися іншими, досить складно. Проте це дозволить зосередитися на головному, почати дійсно керувати, а не метушитися, прагнучи встигнути зробити все самостійно.

**Інформаційна влада** впливає із знання керівником усіх найдрібніших аспектів діяльності підрозділу чи організації. Така цілісна картина дає змогу управляти колективом, бачити хибні дії підлеглих та їх досягнення. Ті працівники, яким потрібна конкретна додаткова інформація, змушені звертатися по неї до лідера як до першоджерела, виконувати його доручення в обмін на володіння знаннями про предмет, що їх цікавить.



## Порівняння різних методів впливу

Метод	На що впливає	Плюси	Мінуси
1	2	3	4
Методи, що використовуються при особистому спілкуванні			
Використання влади, що ґрунтується на обов'язках і компетентності	Поведінка в межах зони, яку підлеглий визнає законною у світлі своїх обов'язків	Швидкість; не потребує витрат ресурсів	Якщо прохання знаходиться за межами зони – воно не діє
Використання влади, заснованої на ототожненні з керівником	Стосунки і поведінка, які не суперечать ідеалам, що лежать в основі ототожнення	Швидкість та дієвість	Обмежений впливом, що не протирічить ідеалам, які закладено при ототожненні
Використання влади, заснованої на уявленнях про залежність	Широке розмаїття видів поведінки, якою можна керувати	Швидкість та дієвість	Деяка влада підлеглого над лідером
Використання влади, заснованої на примусі	Широке розмаїття видів поведінки, якою можна керувати	Швидкість та дієвість	Можливий активний опір
Використання переконання	Широкий діапазон стосунків і видів поведінки	Викликає внутрішню мотивацію	Вимагає багато часу, потрібен слухач
Поєднання різних методів	Залежить від інтуїції, точності у комбінуванні	Результати більш вагоміші, менше ризику	Надто складно і вимагає зайвих зусиль
Опосередковані методи			
Маніпулювання оточенням іншої людини, використовуючи при цьому один чи всі прямі методи	Широкий діапазон стосунків та видів	Може призвести до результату в ситуації, коли не спрацьовують прямі методи	Вимагає багато часу, складний для використання; ризикований, якщо використовується надто часто

1	2	3	4
Зміна сил, які діють на людину – правил формальної та неформальної організації технології, ресурсів, що є у наявності проголошених організаційних цілей	Повний спектр стосунків і видів поведінки на безперервній основі	Має безперервний вплив, а не одноразовий ефект	Подекуди вимагає демонстрації значної влади для досягнення мети

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, складають основу різноманітних теорій про стилі керівництва.

Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках та розумових здібностях.

Відразу зауважимо, що всі дослідники одноставно стверджують той факт, що ніяких фізичних відмінностей між лідером та звичайною, пересічною людиною не виявлено. Ні стать, ні вік, ні вага чи зріст, ні зовнішні дані не впливають на успіх чи фіаско будь-якого заходу.

Намагання визначити особливий набір рис характеру та розумових здібностей, притаманних керівнику, мали сумнівний успіх у *Едвіна Пзеллі*, який присвятив аналізові цієї проблеми більше 20-ти років наукових пошуків.

Схоже дослідження на цю тему було проведено *Фредом Філдером*. Він прийшов до висновку, що індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи. Отже, вони не повинні мати роль критерію при виборі керівника.

### 3.1.3. Модель менеджера (10 ролей за Міцбергом)

*Менеджери* – це люди, відповідальні за отримання результатів конкретних зусиль інших людей, працюючих як індивідуально, так і об'єднаних у групи чи організації.

Визначимо ролі, що виконує керівник. *Роль* – набір визначених правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи конкретній посаді. Окрема особистість може вплинути на характер виконання ролі, але не на її зміст.

Десять управлінських ролей за визначенням *Міцберга*:

1. Міжособові ролі:
  - ✓ *головний керівник*;
  - ✓ *лідер*;

- ✓ зв'язкова ланка.
- 2. Інформаційні ролі:
  - ✓ отримувач інформації;
  - ✓ розповсюджувач інформації;
  - ✓ представник.
- 3. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:
  - ✓ підприємець;
  - ✓ ліквідатор порушень;
  - ✓ розподільювач ресурсів;
  - ✓ ведучий переговори.

Ці десять ролей беруть на себе керівники в різні періоди і залежно від рангу. Вони класифікуються в рамках трьох категорій: *міжособові, інформаційні та ролі, що пов'язані з прийняттям рішень*. Ролі взаємозалежні та взаємодіють для створення єдиного цілого.

*Міжособові ролі* впливають з повноважень і статусу керівника в організації і охоплюють сферу його взаємин з людьми. Міжособові ролі можуть зробити керівника об'єктом нагромадження інформації, що дає можливість і одночасно змушує його грати *інформаційні ролі* й діяти в якості центру обробки інформації. Приймаючи на себе міжособові та інформаційні ролі, керівник здатний відігравати *ролі, пов'язані з прийняттям рішень*: розподіл ресурсів, погодження конфліктів, пошук можливостей для організації, ведення переговорів від імені організації.

Всі ці 10 ролей, взяті разом, визначають обсяг і зміст роботи менеджера незалежно від характеру конкретної організації.

**Обов'язки менеджера** поділяються на три групи:

1. *Контроль за стосунками серед персоналу*, який передбачає керуючі та зв'язкові функції.

*Керуючі функції* – координація та встановлення напрямів діяльності підлеглих, контроль за виконанням рішень та ін.

*Зв'язкові функції* – організація позаслужбових стосунків між персоналом.

2. *Розподіл інформації*. Передбачає одержання та розповсюдження інформації (непоточної та неповсякденної), **моніторинг**. Проведення моніторингу включає в себе аналіз навколишніх умов діяльності організації з метою отримання інформації про зміни цих умов, проблем і перспектив, що можуть впливати на діяльність підрозділу.

3. *Ухвалення рішень*. При вирішенні конфліктних ситуацій менеджер приймає рішення або виконує дії, спрямовані на утримання контролю над ситуацією.

Дослідження, проведені *Чарльзом Макдональдом*, що торкалися обов'язків менеджерів нижчої та середньої ланки, дозволили отримати такі результати:

Таблиця 8

**Обов'язки менеджерів нижчої ланки**

Ранг	Обов'язок	Відсоток часу	Частота виконання
1	Контроль	15	Щоденно
2	Вирішення проблем	12	Щоденно
3	Планування	11	Щоденно
4	Неформальне та усне спілкування	11	Щоденно
5	Спілкування з керівництвом	11	Щоденно
6	Відповіді на запити підлеглих	10	Щоденно
7	Навчання підлеглих	10	Щоденно
8	Звітність та кореспонденція	6	Щоденно
9	Створення і підтримка мотиваційної атмосфери	5	Щоденно
10	Розподіл часу	3	Щоденно
11	Відвідування засідань, нарад	3	Двічі в місяць
12	Самоосвіта і вдосконалення майстерності	1	Щотижня
13	Ділові консультації з підлеглими	1	Раз у два місяці
14	Представництво фірми	1	Щомісячно

Таблиця 9

**Обов'язки менеджерів середньої ланки**

Ранг	Обов'язок	Відсоток часу	Частота виконання
1	Контроль	21	Щоденно
2	Розвиток і навчання підлеглих	14	Щоденно
3	Планування	14	Щоденно
4	Розподіл часу	10	Щоденно
5	Відвідування засідань, нарад	8	Щоденно
6	Ухвалення рішень	5	Щоденно
7	Самоосвіта і вдосконалення майстерності	5	Щоденно
8	Відповіді на запити підлеглих	4	Щоденно
9	Звітність та кореспонденція	4	Щоденно
10	Мотивація	3	Щоденно
11	Спілкування з керівництвом	3	Щоденно
12	Налагодження комунікаційних зв'язків	3	Раз у два місяці
13	Спілкування з підлеглими	3	Щоденно
14	Представництво фірми	3	Щоденно

На практиці обов'язки менеджера значно ширші та охоплюють всю сферу організації виробництва та збуту, взаємодії підлеглих у межах організації, постійний аналіз позицій підрозділу, за який він несе відповідальність, і творчий пошук сприятливих можливостей і конкурентних переваг.

### **3.1.4. Вимоги до особистості сучасного менеджера, його саморозвиток. Роль знань та умінь менеджера**

#### **1. Вимоги до особистості.**

1.1. Морально-психологічні якості: високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість та об'єктивність, розсудлива воля і мужність, упевненість у собі, розвинуте почуття обов'язку та відповідальності, інтелігентність, тактовність, толерантність, порядність і скромність, самокритичність, дружелюбність, чуйне ставлення до людей, гуманність.

1.2. Ділові якості: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до організаційної роботи та лідерства в колективі, підприємливість, здатність діяти в умовах ризику, практичний розум, здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, дисциплінованість, принциповість, відповідальність, аналітичність, працездатність, єдність слова і справи, старанність, організованість, зібраність, високий рівень загальної культури, вольові якості та цілеспрямованість, вимогливість, рішучість, наполегливість, витримка, самостійність.

2. Менеджер володіє: мистецтвом керівника, навичками роботи з людьми; комплексним, системним підходом до роботи.

3. Менеджер вміє: мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми; діагностувати організаційну систему, інтегрувати ситуацію і робити правильні висновки; оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення; працювати з людьми та мобілізувати їх на високопродуктивну працю; раціонально організувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну; об'єктивно підбирати, оцінювати і розставляти кадри; орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності й психологічний стан; забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат; встановлювати ділові відносини з іншими керівниками; володіти собою в будь-якій ситуації; виступати, вести розмову, переговори (красномовність, виразність, переконливість, аргументованість, почуття гумору, охайний зовнішній вигляд); користуватися владою і наданими повноваженнями.

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

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

Оскільки службова діяльність керівника завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні педагогічні якості: уміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організувати загальнокультурне, естетичне й фізичне виховання молодих працівників; чітко і логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди.

Успішно працюючим керівникам, як правило, притаманні такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Р. Акофф пише, що мудрість – це здібність передбачати окремі наслідки здійснених операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди повернута до майбутнього, але вона відноситься до майбутнього не як ворожка, яка робить спробу тільки пророкувати його. Мудра людина намагається керувати майбутнім.

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

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

Сучасному менеджеру мусить бути притаманна широка гама ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність і воля, цілеспрямованість та ін.

Діловитість, насамперед, проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності, наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають, і самим коротким шляхом досягати мети.

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

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

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

До керівників ставляться великі вимоги щодо рівня теоретичної підготовки.

Таблиця 10

**Вимоги до знань керівника з урахуванням виконуваних функцій і задач**

Основні функції і задачі керівника	Необхідні знання
1	2
Лінійне управління і впровадження ринкового механізму господарювання	Ринкова економіка та її структура, основи макро- і мікроекономіки, власність, роздержавлення, приватизація і монополізація, комерційний розрахунок, економічні передумови розвитку конкуренції, сучасна теорія менеджменту і мистецтво управління, міжнародний менеджмент
Прогнозування, визначення цілей і першочергових завдань	Загальна теорія систем, теорія кооперації, теорія і методи прогнозування, проблеми розвитку агропромислового комплексу
Організація, мотивація і контроль	Організаційний механізм господарювання, принципи раціональної побудови організаційних структур, розподілу прав і обов'язків структур, розподілу прав і обов'язків виконавців, управління новими формуваннями ринкової економіки, правові й етичні аспекти управління, зарубіжний досвід організації управління
Розпорядництво, регулювання і координація	Поняття природи управлінських процесів, теорія рішень, основи логіки і мислення керівника, сучасна інформаційна технологія, комп'ютерна техніка, методи оптимізації управлінських рішень
Управління матеріально-технічними і фінансовими ресурсами	Організаційно-економічні основи матеріально-технічної підготовки виробництва. Раціональна структура і поєднання матеріальних і трудових елементів виробництва, оцінка технічного рівня виробництва, розвиток виробничої інфраструктури, кредитно-банківський і фінансовий механізми ринкової економіки.

1	2
	Податкова система, страхування, основи самофінансування: планування, розподіл прибутку, розрахунки з постачальниками і покупцями, фінансовими органами, організація власних оборотних коштів, фонди економічного стимулювання, фінансування розширеного відтворення і науково-технічного прогресу, використання фінансів для соціального розвитку колективу
Управління трудовими ресурсами та мета управління	Соціологія організацій і основи загальної теорії діяльності, потреби і ціннісні орієнтації людей, формування і етапи розвитку трудових колективів, наукові методи добору і використання кадрів, регулювання відносин між людьми, основи трудового законодавства, правила і норми охорони праці, техніки безпеки, методика конкретних соціологічних досліджень, соціальні норми і нормативи, планування соціального розвитку трудового колективу
Підприємницька діяльність	Господарювання, ризик і підприємництво, бізнес, уряд і суспільство, форми організації бізнесу, венчурний бізнес, малий бізнес, основні функції і принципи діяльності бізнесмена (підприємця), право вибору бізнесмена, обов'язки і відповідальність бізнесмена, виживання і невдачі, товаросировинні і фондові біржі і біржова діяльність, здійснення лізингових операцій у аукціонах, закони і етика підприємництва, міжнародний бізнес
Управління маркетингом	Ринкова орієнтація економіки, маркетинг, ринок і ринкова інфраструктура, принципи, функції, методи маркетингу, управління процесами товароруку, поняття, види конкуренції, забезпечення конкурентоспроможності, реклама системи маркетингу, маркетингові дослідження і система інформації, маркетинг у зовнішньоекономічній діяльності підприємства (організації, об'єднання)
Управління нововведеннями	Основи теорії інновації, методи, що сприяють виникненню і розробці нововведень, усуненню, подоланню перешкод на шляху реалізації досягнень науки і техніки, новинки в технології, економіці, організації і управлінні, соціальних відносинах, планування, економічне стимулювання нововведень



1	2
Управління природокористуванням	Інтенсифікація і екологічні аспекти виробництва, кадастрова оцінка земель і природно-ресурсного потенціалу, планування раціонального природокористування, впровадження маловідходних і безвідходних технологій, економічне стимулювання ресурсозбережень
Управління зовнішньоекономічними зв'язками	Види співробітництва, лізинг у зовнішньоекономічних зв'язках, основні види угод щодо експорту та імпорту, митна політика і процедури, встановлення валютного курсу, валютний ринок і операції з іноземною валютою, ринок і операції з іноземною валютою, укладення торгових договорів, торгові режими, пільги, створення спільних підприємств, ціноутворення у зовнішньоекономічній діяльності, основи дипломатичного протоколу, психологічні й етичні аспекти ведення переговорів, знання мови контрагента, правові аспекти зовнішньоекономічної діяльності

Л.М. Толстой писав, що мудрість не в тому, щоб знати як можна більше, а в тому, щоб знати, які знання найпотрібніші, які взагалі не потрібні, тобто мову треба вести про систему знань.

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

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

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

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

1. Мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми;
2. Діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки;
3. Оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
4. Спрацьовуватися з людьми і мотивувати їх до високопродуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив;

5. Рационально організувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
6. Об'єктивно підбирати, оцінювати і розставляти кадри;
7. Забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат;
8. Розуміти людей, їх характери, здібності та психологічний стан;
9. Встановлювати ділові відносини з іншими керівниками;
10. Володіти собою в будь-якій ситуації;
11. Виступати, вести розмову, переговори: красномовно, виразно, переконливо, аргументовано з почуттям гумору.

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

У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками.

Навички забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і знаходять свій вираз у веденні ділових переговорів з контрагентами, спілкуванні з підлеглими, користуванні комп'ютерною технікою та ін. Досвідчений керівник відрізняється від початківця саме наявністю та ступенем розвитку навичок.

На практиці ефективність управлінської діяльності залежить, з одного боку, від досвіду і якості менеджера, а з другого – від його здібностей. Відомий психолог С.Л. Рубінштейн стверджував, що в процесі реалізації якихось здібностей набуваються знання, уміння та навички. Отже, розвинуті здібності є обов'язковою рисою сучасного менеджера. Здібності – це індивідуально-психологічні особливості індивіда, його потенціал, що є умовою успішного виконання конкретного виду діяльності. Саме через діяльність можна вивчати здібності індивіда, які прямо пропорційні успішності його роботи. Що стосується менеджменту, то чільне місце займають здібності керувати колективом і бути лідером, спонукати працівників до результативної діяльності, приймати правильні нестандартні рішення, знаходити оптимальний вихід із конфліктних ситуацій, постійно вчитись і самовдосконалюватись.

Здібності людини можуть розвиватися, залишатися на попередньому рівні, а за певних умов і втрачатися. Високий рівень розвитку здібностей передається поняттями таланту і геніальності.

Існує декілька методик кількісного виміру здібностей, але найбільш поширеною формою такого виміру є тести досягнень, інтелекту, креативності, а також спеціальні тренажери.

Нині за рубежом спеціалістами оціночних центрів розроблено від 30 до 100 вимог до сучасних менеджерів – професійних керівників. Але можна

безпомилково стверджувати, що в світі, мабуть, немає людини, яка б володіла усіма якостями, що сформульовані як вимоги до керівника. У той же час сотні і тисячі керівників працюють успішно, забезпечуючи високу результативність у діяльності очолюваних колективів. Справу можна пояснити здібністю індивідів за певних обставин частково компенсувати відсутність (нерозвинутість) одних якостей іншими. Наприклад, недостатня здібність до точних наук може бути компенсована високою старанністю в навчанні. Або інша колізія: керівник не досить тактовний у відносинах з підлеглими, але енергійний, дбає про інтереси підприємства, має успіхи в роботі. За таких умов підлеглі часто миряться з певними недоліками поведінки керівника, вибачають йому окремі недоречні дії.

### **3.1.5. Економізація дій і прийомів діяльності менеджерів і бізнесменів**

Ринкова економіка, що ґрунтується, головним чином, на конкуренції і свободі підприємців, а не на ієрархічній підлеглих соціально-економічних процесів волі центру, вимагає якісно вищого рівня діяльності менеджерів.

Якщо не так давно від керівника будь-якого рівня вимагалось вміння виконувати рішення (плани), що приймалися “зверху”, не несучи при цьому економічної відповідальності за наслідки такого виконання, то тепер керівник самостійно приймає рішення в межах своїх повноважень та існуючих законодавчих обмежень і повністю відповідає за результати своєї діяльності.

Необхідність ефективно управляти викликає потребу спеціальної підготовки керівних кадрів, проведення серйозних монографічних досліджень діяльності керівників різних ієрархічних рівнів з тим, щоб створити сучасну наукову базу, зокрема, еталони – зразки вміння розв’язання конкретних управлінських задач.

Нині в Україні дуже мало керівників, які б мали вузівську управлінську підготовку. І це не дивно, якщо врахувати позицію деяких керівників у недалекому минулому. Міністр вищої і середньої спеціальної освіти колишнього СРСР досить категорично висловлювався з приводу того, що вища школа не може готувати керівників. І це тоді, коли в розвинутих країнах щороку готують десятки тисяч менеджерів.

Для забезпечення ефективного управління економікою в нашій країні необхідно оволодівати найновішими знаннями, розвивати у кожного менеджера навички ефективної діяльності в сфері управління, критично вивчаючи кращий вітчизняний і зарубіжний досвід, способи і методи прийняття оптимальних господарських рішень.

Приступаючи до раціональної праці керівників (менеджерів) як умови підвищення її ефективності та якості, не слід забувати про характерні особливості цього виду праці:

◆ успішна діяльність керівника вимагає більших і різноманітних знань у порівнянні з іншими видами діяльності;

◆ характеризується більшою організаційною свободою і самостійністю, високою складністю і нестабільністю, а тому її важко оцінювати і нормувати;

◆ втрати від низької якості праці керівника більш значні, вони можуть зростати, якщо розглядати ієрархічну піраміду управління знизу вгору;

◆ висока відповідальність, ймовірний характер праці і часті стресові ситуації вимагають віднесення роботи керівника до категорії важких видів діяльності.

Умови успішної керівної діяльності включають:

✓ створення ефективної системи і механізму управління;

✓ правильне визначення цілей і пріоритетів у роботі;

✓ формування ефективного колективу, досягнення взаємодії між працівниками і координація їх діяльності;

✓ вміла організація роботи людей, створення спонукальних мотивів, забезпечення розвитку людей, зміцнення їх єдності, підтримання ентузіазму;

✓ постійне удосконалення способів, методів і прийомів виконання управлінських операцій.

Управління – це насамперед робота з людьми. Тому особливо відповідальні завдання стоять перед менеджерами у питаннях формування справжніх трудових колективів. Кожна група працівників залежно від стилю відносин може діяти як коаліція або як співдружність. Коаліція – це група людей із загальними інтересами, члени якої мають індивідуальні, не зовсім співпадаючі інтереси, тоді як співдружністю називають групи із повністю співпадаючими інтересами, члени яких будують свої відносини за принципами співдружності. Для цього повинен розвиватися дух колективізму, виконання взаємних зобов'язань, відповідальності, справедливого стимулювання і точного врахування індивідуального вкладу кожного працівника.

Таблиця 11

**Критерії діяльності менеджерів Японії, США і України**

Критерії	Японія	США	Україна
1	2	3	4
Стиль життя	Відданість справі. Захоплення переважно в галузі мистецтва і літератури. Домашні клопоти на другому плані	Відданість справі. Захоплення переважно спортом. Високий статус дому і сім'ї	Відданість справі. Захоплення індивідуальної спрямованості. Домашні клопоти на другому плані

1	2	3	4
Характерні якості людини	Вміння працювати в колективі, обачність	Обачність	Обачність
Критерії професіональної компетентності	Високий рівень розвитку духовності. Поєднання спеціалізації широкопрофільних знань	Тенденція переходу від вузької спеціалізації до оволодіння декількома суміжними професіями	Тенденція вузької спеціалізації і універсальних знань
Форма ділових відносин	Особисті контакти на основі взаємного довір'я	Контакти	Контакти переважно формальні
Процес прийняття рішень	Знизу вверху, повільно, узгоджено, виважено	Зверху вниз, швидко по ієрархічній структурі	Знизу вниз швидко, а зверху вгору повільно, по ієрархічній структурі
Ритм, характер і організація трудової діяльності	Неспішність, детальність, планомірність, послідовність. Працюють у загальному великому приміщенні	Працюють швидко, захоплено, в індивідуальних приміщеннях	Працюють не завжди швидко в загальних та індивідуальних приміщеннях
Характер ділових взаємовідносин	Взаємозалежність, добрі неформальні та особисті зв'язки, тісні взаємовідносини	Незалежні, формальні	Незалежні, формальні
Розв'язання ділових конфліктів	Особисті взаємовідносини і взаємні зобов'язання. Провідне поняття "обов'язок", ціль: розробка взаємної угоди	Судові розгляди. Ціль: захист своїх позицій	Особисті взаємовідносини, судові розгляди для захисту своїх позицій
Характер проведення інновацій	Еволюційним шляхом, поступовим поліпшенням і виправленням	Револьюційним шляхом з підготовленою інформаційною базою	Револьюційним шляхом з підготовленою інформаційною базою
Вимоги до просування	Життєвий досвід і знання конкретного підприємства	Висока кваліфікація і здібність до навчання співробітників	Висока кваліфікація і знання конкретного підприємства. Іноді протекціонізм

Причини низької, недостатньої ефективності роботи управлінського персоналу мають різноманітний характер, до того ж вони в неоднаковій мірі обумовлюють успішність роботи різних підприємств. Назвемо деякі з них:

- відсутні чіткі цілі і орієнтири в роботі;
- слабка регламентація роботи персоналу, а звідси – нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності працівників;
- мало уваги надається плануванню і координації роботи керівників та спеціалістів, підтриманню належного рівня трудової і виконавчої дисципліни;
- надмірне втручання безпосереднього керівника в роботу підлеглих, або ж його слабкий контроль за роботою підлеглих;
- недостатність необхідної інформації, відсутність зворотного зв'язку, коли працівник не знає результатів своєї праці;
- надмірна сухість і неухвага керівника до запитів підлеглих.

Нижче викладено дещо модифіковані нами ознаки слабого керівника, сформульовані Р. Разаускасом (Вільнюс).

1. Завжди зустрічається із непередбаченими обставинами, оскільки не здатний передбачити їх, відчути їх наближення і підготуватися до них.

2. Перекоаний, що знає справу і вміє її робити краще від усіх, тому все намагається робити сам.

3. Зайнятий деталями, бере участь у всіх справах, через що ніколи не має часу. Приймати відвідувачів, тримаючи в одній руці телефонну трубку, а іншою – підписуючи телеграму і в той же час консультуючи співробітника, що стоїть біля столу – ось стиль його роботи.

4. Письмовий стіл його завжди завантажений паперами. Причому зовсім не зрозуміло, які з них важливі, які термінові, а які зовсім не потрібні.

5. Працює по 10–14 годин. Засиджується на роботі допізна, іноді працює навіть уночі.

6. Не вміє працювати з діловою кореспонденцією: завжди носить непрочитані папери з роботи додому, а з дому – на роботу.

7. Прийняття рішення намагається відкласти на завтра: адже питання може бути вирішене само по собі, або його вирішить хтось інший.

8. Ніколи нічого не вирішує до кінця, тягар невирішених питань лягає на його плечі, тисне на психіку.

9. Все бачить білим або чорним, для нього немає відтінків, напівтонів, нюансів.

10. Схильний з мухи робити слона. Випадковим, другорядним справам надає надто великого значення, нездатен відрізнити головне від другорядного.

11. Намагається приймати найкраще рішення замість того, щоб прийняти здійсненне.

12. Надмірно прямолінійний, що часто заважає досягати згоди, взаємоприйняттого компромісу.

13. Фамільярний з підлеглими: поплескує по плечу або обіймає за талію, намагається, таким чином, набути репутацію хорошого керівника.

14. Готовий до будь-якого компромісу, щоб уникнути відповідальності, схильний звалювати свою вину за помилки на інших, шукає “цапів відпущення”.

15. Працює за принципом “відкритих дверей”, до нього в кабінет йде хто хоче і з будь-якого приводу.

16. Коли колективу присуджується премія або нагорода, він перший у списку, в президії займає місце у першому ряду.

Ефективне управління передбачає наявність у керівника цілого ряду рідкісних якостей інтелектуального і морального порядку. Тут потрібна також енергія і воля. Ще Наполеон казав, що управління вимагає більш твердого характеру, ніж ведення війни.

Основні риси менеджерів, що досягають великих успіхів:

- впевненість у своїх силах і здатність приймати ефективні рішення за будь-якого рівня невизначеності результатів;

- вміння при маневруванні не випускати з поля зору найважливіші моменти;

- інстинктивне відчуття найбільш суттєвого у кожній справі;

- вміння встановлювати потрібні ділові контакти;

- ефективна комунікабельність як у листах, так і особистих контактах;

- прагнення підвищувати кваліфікацію;

- здатність зберігати врівноваженість і спокій.

На доповнення до основної бази спеціальних знань, близьких до повної менеджерської роботи, менеджерам потрібні три ключові навички, щоб успішно виконувати різні службові функції. Це, перш за все, технічні (технологічні) навички, що визначають розуміння способів і прийомів виконання певних робіт при здійсненні управлінської діяльності. Навички спілкування з людьми – навички, що пов’язані із можливостями менеджера добре працювати з іншими (членами групи, лідером), оскільки менеджер досягає мети через діяльність останніх. Нарешті концептуальні навички – навички, пов’язані із можливістю бачити організацію як ціле, розрізняти взаємовідносини між частинами організації і розуміти, як організація підходить до розв’язання загальносистемних проблем.

Можна послатися на зарубіжний досвід. Ефективний менеджер сучасної фірми доступний для підлеглих, тон обговорення навіть гострих проблем у нього завжди доброзичливий, в його полі зору завжди знаходяться потреби працюючих, питання мотивації за високопродуктивну працю. Сучасний менеджер не терпить кабінетного стилю роботи, завжди знаходиться серед людей, на місцях виробництва, обговорює і вирішує більшість невідкладних питань. У той же час він терпеливо відноситься до

відкритої незгоди, охоче делегує повноваження, буде відносини на довірі, в критичні моменти не намагається шукати винуватого, віддає перевагу усній інформації перед письмовою.

Відомий спеціаліст у галузі НОП і управління М.П. Керженцев ще в 20-х роках писав: “Корінна хвороба відсталих народів полягає у зневажливому ставленні до часу. Цією хворобою ми продовжуємо хворіти”.

З урахуванням цього заслуговують на увагу поради з організації праці менеджерів, сформульовані американським спеціалістом з менеджменту Алленом Лейкеном.

1. Щоденно обмірковувати нові заходи щодо економії свого часу і часу співробітників відповідно до специфіки підприємства. Для цього в числі інших кроків слід доручити помічнику, референту, секретарю або спеціально виділеному співробітнику систематично інформувати про всі новинки у цій галузі, які з’являються у пресі тощо.

2. Хай першим вашим заняттям ранком на початку роботи стане визначення точного графіка дня і пріоритету питань, які ви збираєтесь розглядати.

3. Малоістотні, другорядні питання потрібно накопичувати і присвячувати їм 3–4 години щомісяця.

4. Один раз на місяць слід перевіряти стан виконавчої дисципліни і ступінь усвідомлення відповідальності ваших підлеглих шляхом скрупульозної перевірки виконання одного із важливих завдань. Будь-яка перевірка повинна закінчуватись відповідними висновками.

5. Завжди носіть з собою блокнот для запису вдалих ідей, задумів або важливих спостережень.

6. Якомога більше справ доручайте для виконання підлеглим; для розв’язання специфічних задач використовуйте спеціалістів.

7. Не примножуйте кількість кореспонденції; позбавляйтеся непотрібної інформації.

8. Не працюйте у вихідні дні.

9. Вирішивши важку і важливу задачу, нагороджуйте себе вільним часом, щоб розвіятися.

10. Не розпоршуйтесь, концентруйте увагу і зусилля на одному фундаментальному для цього моменту питанні.

11. Перегортайте книги, періодику, звіти, доповіді швидко, відшуковуючи головні думки і висновки.

12. Аналізуйте свої звички і схильності, щоб вони не входили у протиріччя з інтересами справи.

13. Використовуйте “години очікування” для вирішення дрібних питань (відправляючись на нараду, прийом, захопіть із собою декілька паперів з такими питаннями).

14. Не тратьте час на ремствування і терзання з приводу невдач.



15. Запам'ятайте: для важливих справ у вас є досить часу. У книжці англійських консультантів з управління Майка Вудкока і Дейва Френсіса “Розкріпачений менеджер” викладені не позбавлені інтересу міркування щодо індивідуальної діяльності менеджера. Вони спрямовані на використання і розвиток потенціалу керівника, оцінку особистих обмежень ефективності і відшукування шляхів їх подолання.

На думку авторів, найчастіше бар'єрами зростання управлінської майстерності менеджера є:

- ◆ побоювання нових ситуацій, які на думку деяких менеджерів, підвищують ризик у роботі, можуть спричинити біль або налякати;

- ◆ невіра у власні сили щодо можливості здійснення змін;

- ◆ недостатність умінь і навичок для того, щоб змінити самого себе.

У монографії пропонується скласти особистий план розвитку менеджера, яким передбачається з'ясування обмежень росту, оцінка та обговорення їх, подолання перешкод, набуття нових умінь і впровадження нових методів роботи.

У спеціальній літературі викладені інші поради щодо ефективної роботи менеджерів: як працювати з важкими підлеглими, приймати відвідувачів, проводити такі організаційні заходи, як збори, засідання і наради, здійснювати оперативний контроль на місцях виробництва та ін.

Дослідники зробили висновок, що будь-який результат досягається в “силовому полі” між виробництвом і людиною. Перша “силова лінія” веде до максимального об'єму виробництва, що знаходить вираження у різноманітних формах товарів і послуг. Постійними цілями, зокрема, є максимально високий об'єм прибутку, зниження витрат виробництва тощо. Якщо при цьому намагатися підвищити продуктивність будь-якою ціною без огляду на співробітників, то це призведе до сумних наслідків.

Друга “силова лінія” спрямована на людину. Вона націлена на те, щоб умови праці в найбільшій мірі відповідали її потребам і бажанням. Добре самопочуття і задоволення роботою – ось друга ціль.

Між цими двома “силовими лініями” існують протиріччя. Блейк і Мутон виділили по дев'ять градацій на кожній “силовій лінії”, що дозволило визначити п'ять характерних типів управлінської поведінки, кожен з яких позначається певними цифрами.

## 3.2. Психологія особистості

### 3.2.1. Поняття і особливості психологічного менеджменту

Психологія управління є відносно молодого галуззю наукових знань. Її зародження припало на початок ХХ ст. і засвідчило зрілість суспільних (передусім психології) та економічних наук. Воно стало результатом

управлінської практики, психологічних спостережень та узагальнень за розвитком і наслідками управління.

*Психологія менеджменту – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.*

Зародившись на перехресті психологічних дисциплін, психологія управління функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із багатьма суспільними науками (філософія, соціологія, політологія, педагогіка та ін.), так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління виробництвом, підприємницькою та бізнесовою діяльністю.

Основи психології управління формувалися під впливом економіки, наукового управління, кібернетики, соціології, психології праці, соціальної психології, кожна з яких зробила свій внесок у формулювання її завдань, предмета, формування й розвиток методології.

У процесі конституювання психології управління як самостійної галузі психологічних знань виокремлюють кілька періодів:

1. Зародження ідей психології управління в надрах філософії та соціології (VI ст. до н. е. – середина XIX ст.);
2. Формування психологічних знань про управління в теорії управління та у сфері психології (середина XIX ст. – початок XX ст.);
3. Зародження психології управління як самостійної науки (20–30-ті роки XX ст.).

Особливості цих етапів пов'язані з генезою уявлень про предмет психології управління, які, започаткувавшись на найвньому рівні, з часом набули різнобічної наукової обґрунтованості.

Різноманітні спроби наукових підходів дослідити феномен психології управління дають змогу сформулювати предмет цієї галузі знання.

*Предмет психології управління – психологічні закономірності управлінської діяльності, сукупність психічних явищ і відносин в організації.*

Розуміння предмета психології управління ґрунтується на визнанні становлення і розвитку в процесі соціального управління нової психологічної реальності – управлінської діяльності, яка поєднує в собі соціальне і психічне, їхню взаємодію та взаємозв'язок.

*Об'єкт психології управління – організована (індивідуальна і спільна) діяльність об'єднаних спільними інтересами і цілями, симпатіями і цінностями людей, підпорядкованих правилам і нормам організації.*

Норми, правила і вимоги в організації породжують особливі психологічні відносини між людьми – управлінські відносини, що утворюють спільну діяльність. Саме тому до сфери психології управління належить вивчення психологічних особливостей діяльності керівника, групи керівників, формування програми діяльності підлеглих, спрямованої на необхідну зміну станів керованого об'єкта. Отже, об'єктом вивчення

психології управління є відносини людей, що фінансово та юридично належать до самостійних організацій, де всі об'єднані загальним порядком, пов'язані різноманітною відповідальністю – моральною, матеріальною, соціальною, психологічною, правовою.

Як наука, психологія менеджменту продукує психологічні знання, що застосовуються при розв'язанні проблеми управління діяльністю організації та її працівниками. Вона охоплює такі проблеми та завдання:

- ◆ психологічні особливості управлінської діяльності (функціональний зміст управлінської діяльності, психологічні та соціально-психологічні чинники, що впливають на її ефективність, мотивація управлінської праці);

- ◆ психологічні основи управління персоналом; психологічні аспекти управління у сфері виробництва, бізнесу, освіти, науки, культури, спорту тощо;

- ◆ психологічні особливості діяльності керівника (стилі управління, психологічні якості керівника, мотиваційна сфера особистості керівника, психологічні показники ефективності управлінського розвитку керівника, запобігання професійній управлінській деформації й регресивному особистісному розвитку керівника);

- ◆ психологічні особливості управління організаціями (соціально-психологічні закономірності поведінки людей в організаціях, психологічні характеристики організацій та ін.);

- ◆ співвідношення “індивідуального” і “групового” в управлінні;

- ◆ психологія кадрової політики в управлінні (психологічні основи добору та навчання управлінських кадрів);

- ◆ психологія розв'язання управлінських завдань (психологія прийняття управлінських рішень);

- ◆ соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності, психологічні особливості створення іміджу організації та керівника.

На підставі єдності предмета і об'єкта психології управління окреслюють такі її інтегральні завдання:

1. Аналіз та вивчення методологічних і теоретичних засад психології управління, розроблення методів і методик теоретико-прикладних досліджень, застосування (з попередньою адаптацією) для потреб психології управління методів і методик інших наук.

2. Виявлення та дослідження її структурних елементів: особистості керівника, його управлінської діяльності; особистості підлеглого та психологічних особливостей управління персоналом; психологічних засад управління організаціями; психологічних особливостей взаємодії в системах “керівник – підлеглий”, “керівник – організація”, “керівник – інші керівники”, “організація – організація” в процесі управління.

3. Вивчення акмеологічних, соціокультурних, етнопсихологічних і соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності; розроб-

лення принципів і технологій планування, стратегії, координації, комунікації, мотивації діяльності, методів стимулювання, психологічних особливостей прийняття рішень, способів формування робочих груп тощо.

4. Аналіз умов, чинників, рушійних сил, детермінантів оптимального розвитку керівника й організації та результативності управлінської діяльності; виявлення психологічних показників ефективності управлінського розвитку керівника та організації (управлінська культура керівника, культура організації, форми взаємозв'язку між ними та з зовнішнім середовищем тощо).

5. Розроблення практичних рекомендацій для керівників і організацій з метою поліпшення управлінської діяльності, ділового спілкування, ефективного розв'язання управлінських завдань та ін.

6. Теоретико-методичне забезпечення навчальної дисципліни “Психологія управління” та пов'язаних з нею спеціальних курсів, наукових семінарів тощо.

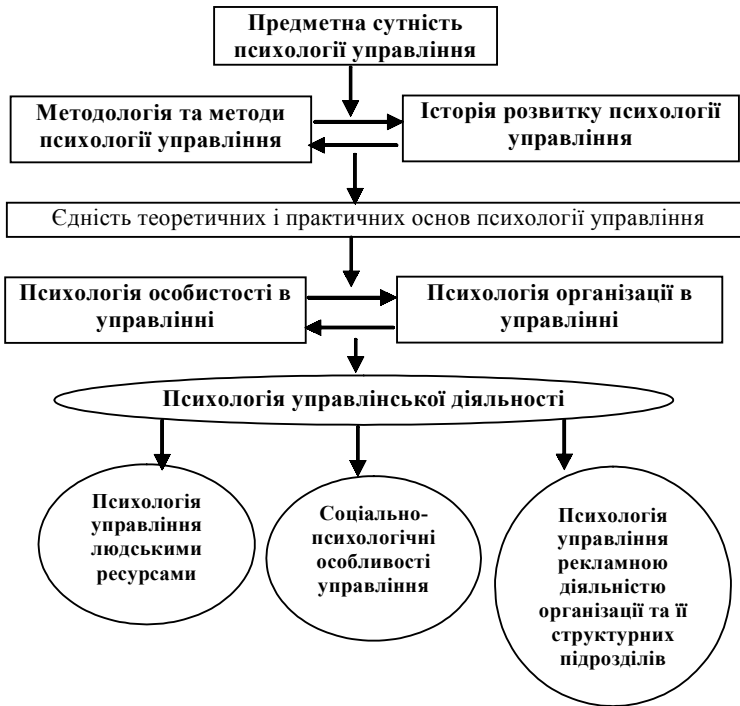
Окреслені завдання психології менеджменту можна розв'язати завдяки цілеспрямованому дослідженню її теоретико-методологічних проблем, науково-дослідній роботі психологів, використанню надбань інших галузей психологічних знань, з якими психологія управління має тісні міждисциплінарні зв'язки.

З розвитком психології управління, як науки, поступово сформувалися її структура, основні категорії, виокремилися основні функції, ключові поняття.

Психологія управління – результат взаємодії двох тісно пов'язаних між собою протилежних процесів: диференціації (поділ психології управління на складові) та інтеграції її з іншими (не лише психологічними) галузями знань. Сучасна психологія менеджменту диференціюється на такі розділи:

- ◆ психологія особистості та організації в управлінні;
- ◆ психологія управлінської діяльності;
- ◆ соціально-психологічні особливості управління;
- ◆ психологія управління людськими ресурсами;
- ◆ психологія управління рекламною діяльністю організації та її структурних підрозділів (рис. 54).

Як самостійна галузь знання психологія управління виконує теоретико-пізнавальну, інформаційну, соціокультурну, етнопсихологічну, соціально-психологічну, гуманістичну, прогностичну, прикладну та інші функції.



**Рис. 54. Структура психології управління**

*Теоретико-пізнавальна функція* передбачає оцінювання явищ з позицій інтересів людини. Вона полягає в тому, що психологія управління накопичує знання з проблем управління, систематизує й аналізує їх, прагне об'єктивно оцінити відносини в організованій спільноті, забезпечує інформацією про різноманітні процеси в системі управління. Мета *інформаційної функції* – за допомогою систематизованої інформації відтворити діяльність учасників управлінського процесу, їхні ділові контакти тощо. *Соціокультурна та етнопсихологічна функції* психології управління вивчають соціальні й психологічні особливості управлінської культури. *Соціально-психологічна функція* систематизує знання з проблем ділового спілкування і взаємодії учасників управлінського процесу. Оскільки об'єкт психології управління – це організована (індивідуальна і спільна) діяльність людей, об'єднаних загальними інтересами і цілями, нормами, правилами і вимогами, то важливою є її *гуманістична функція*, що полягає в дотриманні норм етики і моралі стосовно індивіда в процесі управління і здійснення управлінської діяльності. Не менш значуща *прогностична функція* психології управління, яка передбачає формування психологічних

прогнозів щодо розвитку організації, робочих груп, персоналу, керівника та його управлінської діяльності. *Прикладна функція* психології управління полягає в тому, щоб на підставі теоретичного й емпіричного аналізу управлінських процесів розробити практичні рекомендації з різних аспектів управлінської діяльності, спрямовані на поліпшення роботи керівників, усієї системи управління. При цьому важливе практичне значення мають психологічні та соціально-психологічні прогнози стосовно найближчого і віддаленого майбутнього управління та його ролі в житті суспільства й окремої людини.

Оскільки базовою для психології управління є не лише психологічна наука, то її стосуються і функції загальної системи управління: економічна, соціальна і міжнародна.

*Економічна функція управління* полягає в підвищенні ефективності виробництва, продуктивності праці, забезпеченні продуктивної взаємодії персоналу на всіх рівнях, уникненні фінансових криз, створенні умов для продуктивної праці. *Соціальна функція управління* передбачає зниження рівня соціальної напруги в організації, конфліктності на підприємстві, що сприяє розвитку цих процесів і в суспільстві. *Міжнародна функція управління* пов'язана із зміцненням позицій підприємства, організації в зовнішньоекономічних відносинах.

Отже, функції психології управління спрямовані на розв'язання проблем у системі управління, забезпечення взаємодії учасників управлінського процесу з метою підвищення ефективності виробництва.

### **3.2.2. Особистість у психології управління**

Проблема особистості є однією з найважливіших у психології. На сучасному етапі актуалізується вона у сфері управління. Пов'язано це із зростанням ролі та значення людського чинника, закономірностей людської поведінки, а відповідно й мотивації управлінської діяльності. Найпоширенішими у психологічній науці є поняття “людина”, “індивід”, “індивідуальність”, “особистість”, глибоке пізнання яких і феноменів, які вони позначають, допомагає керівнику глибше зрозуміти працівника, виявити комплекс умов, необхідних для наукової організації праці й управління.

*Людина – родове поняття, що вказує на причетність істоти до вищого ступеня розвитку живої природи – людського роду; специфічна, унікальна єдність біологічного і соціального; система, в якій фізичне і психічне, природне й соціальне становлять нерозривну єдність.*

Психологія вивчає в людині психіку, її розвиток, індивідуально-психологічні особливості. Як істота біологічна, людина підпорядкована біологічним і фізіологічним законам, як істота соціальна, є частиною соціуму і продуктом суспільного розвитку.

Якщо поняття “людина” містить у собі всі людські якості незалежно від її наявності у конкретної людини, то поняття “індивід” характеризує конкретну людину, включає притаманні їй психологічні й біологічні властивості.

*Індивід (лат. individum – неподільне) – окрема людина, особа в групі або суспільстві, окремий представник людської спільноти.*

Сутність індивіда визначає не тілесна окремість, а сукупність духовно-психологічних рис, які становлять його самобутність.

З метою цілісної характеристики окремої людини, її оригінальності, самобутності використовують поняття “індивідуальність”, яке виникло ще в античній філософії (Левкіпп, Демокрит), і по-різному тлумачиться різними галузями гуманітарного знання.

*Індивідуальність – сукупність своєрідних психологічних особливостей і властивостей людини, що характеризує людську неповторність і виявляється у рисах характеру, специфіці інтересів, якостей, здібностей, які відрізняють одну людину від іншої.*

Індивідуальність формує ті важливі характеристики людини, котрі забезпечують властивий лише їй стиль взаємозв’язків з навколишнім світом. Передумовою формування її є задатки. Індивідуальність є неодмінною і найважливішою ознакою особистості.

*Особистість – людина, соціальний індивід, що поєднує в собі риси загальнолюдського, суспільно значущого та індивідуально неповторного.*

Особистість – найголовніше в людині, найважливіша її соціальна ознака. Вона представлена соціально зумовленими, психологічними характеристиками, які виявляються у суспільних зв’язках, відносинах, є стійкими, визначають поведінку людини, що має суттєве значення як для самої особи, так і для її оточення. Якщо людина є носієм найрізноманітніших властивостей, то особистість – основна властивість, у якій виявляється її суспільна сутність. Особистість виражає належність людини до певного суспільства, певної історичної епохи, культури, науки тощо.

Об’єктивною умовою формування особистісних властивостей, якостей, рис характеру людини є система суспільних відносин (економічних, політичних, моральних та ін.), до якої вона належить. Становлення її неможливе поза суспільними відносинами, взаємодією, спілкуванням і діяльністю, активний суб’єкт яких – особистість. Конкретний розгляд особистості, її життєвого шляху, руху в системі суспільних відносин дає змогу розкрити засади, на яких формуються особистісні властивості.

Багатоаспектність роботи керівників передбачає вміле оперування поняттями “людина”, “індивід”, “індивідуальність”, а також тими, що пов’язані з особистістю і становлять її структуру: “темперамент”, “характер”, “здібності”, “емоції”, “вольові якості”, “мотивація”, “соціальні установки”. Структура особистості охоплює:

■ загальнолюдські властивості (відчуття, сприйняття, мислення, пам'ять, воля, емоції);

■ соціально-специфічні риси (соціальні установки, ролі, ціннісні орієнтації);

■ індивідуально неповторні риси (темперамент, поєднання ролей, самосвідомість).

Це дає змогу розглядати особистість як багаторівневу систему, що об'єднує в собі психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний рівні. В умовах управління та ділової взаємодії люди оцінюють один одного за рівнем інтелекту, який утворюється системою пізнавальних процесів (відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, мова, увага, уява), індивідуально-психологічними властивостями (темперамент, характер, спрямованість тощо).

**Темперамент** – це поняття охоплює якості, від яких залежать реакції людини на інших людей і соціальні обставини. У більшості класифікацій і теорій темпераменту фігурують два компоненти – активність і емоційність. *Активність* характеризує ступінь енергійності, стрімкості, швидкості й навпаки повільності, інертності, а *емоційність* – особливості перебігу емоцій, почуттів, настроїв та їх якості.

*Темперамент* (лат. “*temperamentum*” – узгодженість, устрій) – індивідуальні особливості людини, що виявляються в силі, швидкості і напруженості, урівноваженості, перебігу її психічної діяльності, у порівняно більшій чи меншій стійкості її настроїв.

І.Павлов пов'язав типи темпераменту з діяльністю центральної нервової системи. Для вивчення індивідуальності застосовують чотири типи темпераменту: сангвінік, флегматик, холерик, меланхолік.

*Сангвінік* – сильний, врівноважений, рухливий тип нервової системи, характеризується високою активністю, енергійністю, жвавістю та багатством виразних рухів, міміки. Він товариський, легко змінює одне заняття на інше. У проблемних ситуаціях поводить себе адекватно й конструктивно. Як правило, добре навчається. За несприятливих умов і відсутності виховання в сангвініка можуть розвиватися поспішність, поверховість, легкодумність у вчинках, неуважність.

*Флегматик* – сильний, врівноважений, інертний тип вищої нервової діяльності, що характеризується спокоєм і рівним настроєм. Міміка й рухи флегматика невиразні. Він повільний і розважливий, довго розмірковує перед роботою, але послідовний і терплячий.

*Холерик* – сильний, нерівноважений тип нервової системи. Він активний, енергійний, швидкий, різкий, рвучкий, нестриманий. Схильний до швидких змін настрою, емоційних зривів, запальний, іноді агресивний.

*Меланхолік* – слабкий тип вищої нервової діяльності, який характеризують низький рівень психологічної активності, сповільненість рухів,



стриманість мови і швидка стомлюваність. Меланхоліку властива висока емоційна активність, глибина й стійкість емоцій, але зовні його риси виражені слабо.

Розвиваючи вчення І.Павлова, російський психолог Борис Теплов (1896–1965 рр.) виокремив такі вияви людських властивостей:

- сила (витривалість);
- динамічність (легкість інерції нервових процесів);
- рухомість (швидкість зміни причин, зміна місця подразнення);
- лабільність (швидкість виникнення і припинення певного психічного процесу).

Дослідження Б.Теплова і його співвітчизника Володимира Небиліцина (1930–1972 рр.) виявили, що сила, працездатність нервової системи людини мають не тільки позитивні, а й негативні моменти. Тому в людей слабкої нервової системи низька працездатність компенсується зростанням чутливості, що виявляється у точнішій і правильнішій реакції на зміни в навколишній дійсності. Темперамент не зумовлює соціальної повноцінності людини, немає ні “добрих”, ні “поганих” темпераментів – існують різні способи поведінки і діяльності.

Людина не народжується з характером, він формується в процесі її активної діяльності.

*Характер (грец. “charakter” – риса, особливість) – сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, що виявляються в типових способах діяльності та спілкування, в типових обставинах і визначаються ставленням особистості до них.*

Характер людини виявляється в системі відносин з навколишньою дійсністю, у ставленні до інших людей (товариськість чи замкнутість, правдивість чи облудність, тактовність чи брутальність тощо); до справи (відповідальність чи несумлінність, працьовитість чи лінощі тощо); до власності (щедрість чи жадібність, ощадливість чи марнотратність, акуратність чи неохайність); до себе (скромність чи самозакоханість, гордість чи приниженість тощо).

Підставою для визначення характеру є стійкий вияв конкретних рис особистості в різноманітних ситуаціях, міра виразності цього вияву, співвідношення з іншими рисами.

Поведінка людини завжди містить у собі когнітивний (пізнавальний, розумовий), афективний (чуттєвий, емоційний) і практичний (перетворювальний, сенсорний) компоненти, з переважанням одного з них, що дає змогу визначити характерологічний тип працівника. Приміром, перевага розумового компонента засвідчує тип “мислителя”, емоційно-комунікативного – “співрозмовника”, перетворювального – “практика”. “Мислитель” більше орієнтований на пізнання внутрішнього і зовнішнього світу, на постійні роздуми про науку, мистецтво, життя. Він любить

пофантазувати, що зумовлює його низьку товариськість, невміння розв'язувати організаційні завдання. "Співрозмовник" товариський, контактний, любить компанії, легко знайомиться й адаптується в новій обстановці. "Практик" є людиною справи, не терпить тяганини, незавершених справ, зайвих міркувань. Як доброму організатору, йому подобаються завдання, що вимагають рішучих і негайних дій (М.Обозов, Г.Щокін). Загальні характеристики зовнішніх і суб'єктивних виявів поведінки різних соціальних типів представлені в табл. 12.

Урахування трикомпонентної типології поведінки важливе у процесі вибору професії. Так, людина практичного типу обирає професії, пов'язані з виробничою діяльністю і керівництвом людьми. Емоційно-комунікативна людина надає перевагу професіям, що вимагають ефективного спілкування (кадрова робота, навчання людей тощо). Людина розумового типу знаходить себе у розумовій професійній діяльності (проекування, конструювання тощо).

Загальноприйнятої, єдиної класифікації характерів, попри різноманітні спроби, досі виробити не вдалося, а поділ людей на типи значною мірою є умовним. Все це, однак, не применшує значення обізнаності з основними рисами людини, що відіграє суттєву роль у різних вимірах управлінської діяльності.

У самореалізації особистості важливу роль відіграють і її здібності, що необхідно враховувати у процесі формування колективу організації, розстановки людей, управлінській діяльності загалом.

Таблиця 12

**Зовнішні та суб'єктивні вияви поведінки різних соціальних типів**

Зовнішні вияви і суб'єктивні переживання	Розумовий тип	Емоційно-комунікативний тип (співрозмовник)	Практичний тип (практик)
1	2	3	4
Пізнавальна сфера особистості			
1. Джерело відчуття	Його внутрішній світ	Сфера спілкування	Практичні дії
2. Тип розв'язання проблеми	Необхідні дані бере з письмових джерел	Відомості здобуває в спілкуванні з іншими людьми	Воле організувати інших людей на розв'язанні завдання.
3. Особливості мислення	Суворі логіка і доказовість розумових конструкцій	Відсутність суворі логіки в мисленні, опора на думку інших людей	Суворі логіка з орієнтацією на думку інших
4. Особливості ухвалення рішення	Важко переконати, змінити думку	Легко змінює свою ідею на користь групи	Будь-яке прийняття рішення обстоє до кінця

1	2	3	4
<b>Емоційно-потребова сфера особистості</b>			
1. Емоційна потреба	Потреба в усамітненні у важку хвилину	Потреба в людях у важку хвилину	Потреба в діях у важку хвилину
2. Прогноз переживань	Непередбачуваність і нерівність емоційних реакцій	Емоційна рівність і передбачуваність	Середній ступінь рівності і передбачуваності
3. Вияв переживання	Потайність почуттів	Емоційна виразність і відкритість	Емоційна нестриманість
4. Особливості мови	Слабка виразність і сповільненість мови, тихий голос	Легка м'яка манера спілкування	Різкі і чіткі фрази і голос
<b>Зовнішні вияви поведінки</b>			
1. Ходьба	Незграбність рухів, млявість ходи	Плавна	Енергійна, упевнена
2. Поза	Незграбність, неприродність постави	Розслабленість пози	Впевненість постави
3. Жестикуляція	Або не виражена, стримується, або незвичайна	Багата, різноманітна	Рішучі заходи
4. Міміка	Невиразність і бідність міміки, високий її самоконтроль	Часто відповідає внутрішнім переживанням	Виразна, артистична

*Здібності – індивідуально-психологічні особливості особистості, що є передумовою успішного виконання нею певної діяльності.*

Формування здібностей відбувається на підставі *задатків* – вроджених анатомо-фізіологічних особливостей нервової системи мозку. В основі однакових досягнень за певного виду діяльності можуть бути різні здібності, разом з тим, одна й та сама здібність є умовою успішності різних видів діяльності. Здібності за основними видами діяльності бувають загальними і спеціальними. До *загальних здібностей* належать психічні властивості людини (увага, спостережливість, пам'ятовування, творча уява, розважливість та ін.). До *спеціальних здібностей* – психологічні особливості індивіда, що забезпечують йому успіх у певному виді діяльності: образотворчі здібності (почуття лінії, пропорції тощо), математичні здібності (схильність до аналізу й синтезу тощо) та ін.

Отже, аналіз здібностей дає змогу зрозуміти, чому різні люди майже в однакових умовах життєдіяльності досягають різних інтелектуальних, творчих, професійних успіхів, швидше і краще за інших засвоюють знання, вміння, навички.

Ставлення людини до навколишнього світу, інших людей, до самої себе психічним способом виявляється через емоції.

*Емоції (лат. “emoveo” – хвилюю, збуджую) – психічне відображення у формі безпосереднього переживання життєвого змісту явищ і ситуацій.*

Вони є суб'єктивною формою вираження потреб, передують діяльності для задоволення потреб, спонукають і спрямовують її. Успіх і невдача, досягнення мети і крах ідеалів – усе це сприймається людиною насамперед емоційно. Різноманітність життєвих ситуацій породжує і різноманіття людських емоцій: позитивних і негативних, глибоких і поверхових тощо.

Завдяки емоціям людям легше порозумітися, об'єктивніше оцінити стан співрозмовника і ситуацію, спільну діяльність і спілкування.

Прийняття й реалізація будь-яких рішень чи отримання себе від конкретних дій потребують відповідних вольових зусиль людини, актуалізації її волі.

*Воля – здатність людини, що виявляється у самодетермінації й саморегуляції діяльності та різних психічних процесів.*

Вольові акти індивіда пов'язані з докладанням зусиль, прийняттям рішень та їх реалізацією. В управлінській діяльності вольове рішення приймається в умовах різноспрямованих гіпотез, конкуруючих поглядів. Жодна з позицій не здатна остаточно перемогти без прийняття вольового рішення, під час якого відбувається самообмеження, стримування певних сильних потягів, свідоме підкорення їх іншим, значущим цілям.

Психічну природу діяльності людини неможливо пізнати без з'ясування її мотивів, які психологія розглядає як складні інтегральні психологічні утворення.

*Мотив (лат. “moveo” – штовхаю, рухаю) – стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, є спонукальною причиною дій і вчинків.*

За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба.

*Потреба – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини.*

Потреби є джерелом активності людини, завдяки їм здійснюється регулювання її поведінки, визначається спрямованість мислення, емоцій, почуттів і волі.

Серед основних потреб особистості виокремлюють:

- ◆ біологічні (потреби в їжі, повітрі тощо);
- ◆ матеріальні (потреба в одязі, житлі тощо);
- ◆ соціальні (потреба в предметно-суспільній діяльності, в усвідомленні свого місця в суспільстві);
- ◆ духовні (потреба в інформації – пізнавальній, моральній та ін.).

Всебічне пізнання причин поведінки людини пов'язане з аналізом її потреб, мотивів, які спричинилися до її конкретних вчинків, поведінки загалом. У таких випадках йдеться про мотивацію.

*Мотивація – сукупність причин психологічного характеру (система мотивів), які зумовлюють поведінку і вчинки людини, їх початок, спрямованість і активність.*

Феномен мотивації реалізується в різних її формах, що залежить від змісту і психічної сутності мотивів, особливостей структури особистості, віку, статі, соціальної диспозиції тощо.

Одним із центральних у психології є поняття “установка” як готовності людини до певної активності, спрямованої на задоволення конкретної проблеми чи їх сукупності. Із різних її видів психологію управління цікавить, передусім, соціальна установка. Оскільки значною мірою вона стосується позиції, відносин особистості в організації, регулюють соціальну поведінку, ціннісні орієнтири особистості.

*Соціальна установка – суб’єктивна орієнтація індивідів як представників групи на певні цінності.*

Орієнтації диктують людині соціально прийнятні способи поведінки. У психології управління установку використовують під час вивчення:

1. Ставлення особистості як члена групи (організації, установи тощо) до об’єктів, механізмів саморегуляції;

2. Стійкості й погодженості соціальної поведінки індивіда під час прийняття управлінського рішення, прогнозування можливих форм поведінки персоналу за певних обставин тощо.

Суттєвою характеристикою особистості є її поведінка у групі, вміння контактувати і взаємодіяти з іншими людьми, дотримуватися групових норм і правил. Оскільки процес відносин особистості й групи є надзвичайно складним, для їх розуміння й оцінювання важливі як властивості особистості, котра займає певні статус і позицію в групі, так і склад, характер діяльності, рівень організації групи та групові процеси.

Психологія послуговується поняттями, котрі визначають місце й особливості поведінки особистості в групі та в ширших соціальних об’єднаннях. Найважливішими серед них є статус, позиція і роль.

**Статус.** Він відображає визнання чи невизнання особи, повагу чи неповагу, симпатію чи антипатію до неї у групі, колективі, суспільстві.

*Статус (лат. “status” – стан, становище) – становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов’язки і привілеї.*

У різних групах одна людина може мати різний статус. Оскільки індивід перебуває у взаємозв’язках різного рівня, виокремлюють економічний, правовий, професійний, політичний, особистісний та інші статуси особистості. Більш узагальненими є психологічний і соціальний статуси. Розрізняють також заданий і досягнутий, формальний і неформальний, суб’єктивний і об’єктивний статуси.

**Позиція.** Це поняття характеризує особистість як суб’єкт суспільних відносин, сукупність її ставлення до життя в різних його виявах.

*Позиція (лат. "positio" – становище) – погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.*

У тлумаченні цього поняття склалися такі підходи:

◆ соціологічний – тлумачить позицію як щось зовнішнє до особистості, її місце в системі відносин, умови, за яких людина діє як особистість;

◆ психологічний – розглядає позицію як внутрішній компонент структури особистості.

Позиція особистості засвідчує реальне діяльне ставлення людини до подій. У ній виявляються цінності особистості.

**Роль.** Функціонування цього поняття пов'язане з поглядами на особистість не лише як на об'єкт, а й як на суб'єкт відносин у суспільстві.

*Роль (франц. "role" – перелік) – певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, в системі міжособистісних, суспільних відносин.*

Кількість ролей, їх діапазон визначається різноманітністю соціальних груп, видів діяльності й відносин, до яких залучена особистість. Але жодна роль не вичерпує особистості повністю, людина протягом свого життя виконує безліч ролей. Постійне виконання однієї чи кількох ролей сприяє їх закріпленню.

Ефективна управлінська діяльність передбачає знання керівником впливу групових норм на діяльність підлеглих.

*Групова норма – сукупність правил і вимог, вироблених реально функціонуючою спільністю і є важливим засобом регуляції поведінки осіб групи, характеру їх взаємин, взаємодії, взаємовпливу і спілкування.*

Норми здебільшого є продуктом соціальної взаємодії й виникають у процесі життєдіяльності групи. Вони можуть формуватися відносно конкретних дій і ситуацій, регламентувати поведінку окремих осіб, регулювати діяльність групи як організованої спільноти. В управлінській діяльності значущими є знання особливостей групової згуртованості.

*Групова згуртованість – процес групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.*

Вона передбачає утворення і розвиток у групі (організації, установі тощо) зв'язків, які забезпечують перетворення зовнішньо заданої структури на психологічну спільність людей, складний психологічний організм, якому властиві безконфліктність спілкування і узгодженість внутрігрупових дій. Конкретними показниками згуртованості є рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках; ступінь привабливості групи для її учасників.

**Міжособистісна сумісність.** Головні її ознаки – взаємне прийняття партнерів у спілкуванні та спільній діяльності, висока безпосередня задоволеність учасників взаємодії її процесом і результатом, коли кожен із них виявився на висоті вимог іншого. Базується вона на оптимальній схожості або доповнюваності ціннісних орієнтацій, соціальних установок,

інтересів, мотивів, інших індивідуально-психологічних та соціально-психологічних характеристик особистості. Критерієм міжособистісної сумісності є суб'єктивна задоволеність партнерів результатами взаємодії.

Знання і врахування чинників психологічної сумісності важливі на всіх етапах створення і функціонування колективу, є одним із стрижневих елементів управлінської діяльності, оскільки психологічна несумісність породжує конфлікти, антипатію, які спричинюють зниження ефективності функціонування колективу, а інколи і його розвал. Часто до пагубних наслідків призводять, наприклад, несумісність керівника і його заступника, формального і неформального лідерів.

Основною особливістю психологічної сумісності на рівні “група – інші члени групи” є змога безконфліктного спілкування і узгодженості дій людей в умовах спільної діяльності, зумовленої виробництвом чи соціальним управлінням. Психологами помічено, що навіть мовчазна присутність сторонніх у групі змінює психологічний стан її учасників: в одних показники роботи поліпшуються, в інших – погіршуються. Це зумовлено багатьма чинниками, зокрема й темпераментом. Встановлено, наприклад, що за необхідності оперативного прийняття рішень і відповідної організації діяльності неминуче виникатимуть напружені ситуації в колективі, у складі якого половина холериків, чверть флегматиків і чверть меланхоліків. Найкраща сумісність між людьми на виробництві (у відділах, бюро, бригадах тощо) досягається за оптимального поєднання людей із протилежними типами темпераменту. Комплектування управлінських і виробничих колективів з урахуванням особливостей темпераменту їх працівників повинно зважати на специфіку завдань, які доведеться їм вирішувати. Так, до інтенсивних процесів виробництва більш схильні сангвініки і флегматики, до монотонніших – меланхоліки. Найефективніше діяльність, пов'язану зі спілкуванням, можуть виконувати орієнтовані на співробітництво сангвініки і слабко виражені холерики, які виявляють ініціативу в складних ситуаціях. Холериків доцільно призначати на роботи, що вимагають швидких дій і рухливості.

Формування груп в управлінських підрозділах необхідно здійснювати на підставі добору представників різних темпераментів і різних здібностей, але з перевагою тих, чий типологічні характеристики більше відповідають поставленим завданням.

### **3.2.3. Психологічні властивості особистості керівника**

Перед керівниками на початку XXI століття постають складні завдання, які вимагають особливого типу мислення.

Вимоги до роботи керівників. Ефективність роботи керівників залежить від різноманітних чинників, зокрема й від дотримання ними певних

вимог. Передусім це “вимоги до результатів праці”, “вимоги до поведінки і відносин” тощо. Впливають на якісні й кількісні показники діяльності керівників і певні обмеження та альтернативи (ресурсні, правові, технологічні), угоди з профспілкою, розташування робочого місця керівника та його організації чи підрозділу, політика й культура організації, готовність інших схвалити те, що намагається зробити керівник.

В осмисленні суті вимог до керівника важливим є з’ясування їх джерел. У психології управління існують різні тлумачення та класифікації вимог. Згідно з однією з них (автор Розмарі Стюарт) виокремлюють такі вимоги:

◆ *начальника*. Передбачають виконання роботи, важливої з погляду начальника. Мова йде про “законні” очікування начальника, які керівник на має права ігнорувати;

◆ *колег*. Стосуються вони запитів на надання послуг, інформації або допомоги, що керівник отримує від колег, організації;

◆ *зовнішні*. Вони охоплюють запити на надання послуг, інформації чи допомоги, які керівник отримує від людей із зовнішнього оточення організації. Йдеться про запити, задоволення яких є обов’язковим і не може бути передоручене підлеглим;

◆ *системні*. Передбачають розрахунки (бюджети і звіти), підготовка яких є обов’язковою і не може бути цілком передоручена підлеглим, наради, які не можна не відвідати, громадські заходи, які не можна ігнорувати;

◆ *підлеглих*. Як правило, вони пов’язані з аналізом актуальних проблем, пошуком оптимальних шляхів їх подолання, координацією конкретних дій. Можуть стосуватись й особистих питань чи міжособистісних відносин;

◆ *самого керівника*. Виявляються в питаннях, які керівник особисто повинен проаналізувати, роботи, яку він має виконати згідно зі своїми звичками та правилами, обов’язками чи очікуваннями інших.

Не кожен фахівець може бути успішним керівником, а володіння основами управлінського мистецтва ще не гарантує ефективність роботи керівників.

У безпосередній управлінській практиці часто з’являються чинники, які утруднюють, а нерідко унеможливають досягнення керівником очікуваних результатів роботи. Англійські консультанти з управління Майк Вудкок і Дейв Френсіс до таких чинників зараховують:

1. *Невміння керувати собою, незнання своїх психологічних можливостей, соціально-професійного потенціалу*. Праця управління є важкою, сповненою хвилювань, стресів. Тому кожен керівник повинен навчитися ставитися до себе як до унікального і безцінного ресурсу, щоб постійно підтримувати свою продуктивність. Невміння правильно відпочивати, використовувати свій час, енергію, здібності та навички призводить до нездатності справлятися зі стресами, керувати собою, ефективно використовувати свій потенціал.



2. *Розмиті особисті цінності.* Керівники щодня приймають управлінські рішення, що ґрунтуються на особистих цінностях та принципах. Якщо їх цінності недостатньо чіткі, керівнику не вистачатиме твердих підстав для суджень, а тому вони можуть сприйматися оточенням як необґрунтовані. Сучасна концепція успішного управління орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників, готовність до нововведень.

3. *Невиразні особисті цілі.* Керівники впливають на своє ділове та особисте життя, оцінюючи можливості та обираючи певні альтернативи. Нерідко вони не мають можливості та умов, або виявляються нездатні для реалізації цілей. Керівник також може прагнути до недосяжних чи неприйнятних, з погляду суспільства, цілей, не враховувати можливостей своїх підлеглих, недооцінювати, відкидати запропоновані співробітниками альтернативні варіанти. Такі керівники рідко досягають успіху, вони нездатні оцінити успіх інших, оскільки обмежені нечіткістю особистих цілей.

4. *Зупинений саморозвиток.* Керівники можуть досягати значного розвитку, проте не всі вміють подолати слабкості й працювати над собою. Багато з них недостатньо динамічні, уникають гострих ситуацій, втрачають природну співчутливість, тому їхні приховані здібності залишаються нерозвиненими, ділове життя стає рутинним, оскільки вони в інтересах особистої безпеки виключають з діяльності ризик. Саморозвиток таких керівників припиняється.

5. *Невміння розв'язувати проблеми.* Кваліфіковане розв'язання проблеми є важливою управлінською навичкою, яка сприяє продуктивності управління. Проте деякі керівники не можуть методично й раціонально працювати над розв'язанням проблем, приймати якісні рішення. Вони некваліфіковано проводять наради щодо розв'язання проблем, встановлення цілей, оброблення інформації, планування та контролю. Це породжує нагромадження нерозв'язаних проблем, що з часом паралізує дії управління.

6. *Дефіцит творчого підходу.* Управлінець з відносно низькою винахідливістю рідко висуває нові ідеї, нездатний налаштувати на творчість інших. Здебільшого такі керівники недостатньо обізнані з методами підвищення винахідливості. До того ж, їм не вистачає й волі, оскільки винахідливість вимагає подолання перешкод, невдач. Отже, керівник, який не схильний експериментувати, ризикувати, зберігати творчий підхід до роботи, не може розраховувати на високі її результати.

7. *Невміння впливати на людей.* Керівники постійно повинні впливати на підлеглих, а також на тих, хто до сфери їх підпорядкування не належить. Проте не всі здатні здобути їхню підтримку і завдяки цьому забезпечити необхідні для роботи ресурси. Вони схильні звинувачувати, критикувати інших. Отже, ненаполегливому керівнику важко встановити взаємодію з

оточенням через недостатньо розвинене вміння виражати себе, слухати інших і впливати на них.

8. *Недостатнє розуміння особливостей управлінської діяльності.* Окремі керівники не уявляють сутності управлінської діяльності, не знають особистих характеристик людей, якими керують. Усе це спричиняє невміння прогнозувати поведінку підлеглих, їхні помилки та реакції. Керівникам, нездатним вивчати власні управлінські підходи, бракує вміння зрозуміло пояснити їх. Суттєві труднощі вони мають і в налагодженні зворотного зв'язку, зацікавленні підлеглих. Керівники, що недостатньо розуміють мотивацію працівників, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської діяльності.

9. *Слабкі навички керівництва.* Для ефективного управління людьми та ресурсами керівнику потрібно багато навичок. Затрати робочого часу та неефективність методів роботи призводять до незадоволення людей. Вони починають працювати не повністю реалізуючи свої можливості, інтелектуально-професійний і соціально-психологічний потенціал. Всередині таких груп ролі погано визначені, взаємини – неефективні, моральний стан швидко погіршується. За таких обставин мало хто визнає роль керівника і його як авторитетну особистість. Практика свідчить, що нерозвинутість, обмеженість управлінських навичок керівника унеможливує досягнення ним практичних результатів, робить неефективними вимоги до підлеглих.

10. *Невміння навчати.* Майже кожен керівник виступає у ролі наставника. Не розвиваючи цього вміння, він не може передати власний досвід молодому керівникові, допомогти йому в саморозвитку. Байдужість чи невміння передати свої знання і досвід підлеглим уповільнюють і темпи їх професійного зростання. За таких умов молоді керівники часто працюють без зворотного зв'язку з наставником, а його оцінювання та рекомендації є формальними.

11. *Низька здатність формувати групу.* Досягти певних результатів можна за умови об'єднання з іншими, використання їх умінь. Коли керівникові не вдається перетворити групу на кваліфікований і результативний колектив однодумців, її робота супроводжується труднощами або не має віддачі. Отже, недостатнє вміння формувати продуктивну групу унеможливує створення сприятливого морально-психологічного клімату, ефективних робочих механізмів.

Сукупність причин і чинників, які забезпечують або утруднюють ефективну управлінську діяльність, актуалізують проблему вивчення якостей необхідних управлінцям для результативної роботи.

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно і соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем психології управління.

*Якості особистості керівника – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.*

У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників. Наприклад, дисциплінованість керівника може залежати від самоконтролю, внутрішньої організації, усвідомлення своєї соціальної ролі, а також від боязні несподіваного контролю вищих управлінських структур.

Найчастіше виокремлюють такі обов'язкові для управлінця якості:

1. Компетентність (кожен керівник має знати, як виконувати свою роботу на високому професійному рівні);
2. Висока відповідальність, особиста гідність;
3. Відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень;
4. Гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій;
5. Висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше;
6. Комунікабельність, здатність установлювати контакти;
7. Увага до підлеглих.

Усі ці якості мають інтегральний характер, адже містять у своєму складі простіші компоненти. Наприклад, здатність творчо розв'язувати проблеми залежить від загального складу особистості, типу мислення, інтуїції тощо. Якості і риси керівника умовно можна класифікувати на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні. Попри те, що більшість якостей є універсальними, їх пріоритетність, однак, залежить від багатьох чинників, зокрема й етнічного.

До узагальненого портрета керівника належать біографічні характеристики, здібності, особистісні риси, а також вікові особливості.

**Біографічні характеристики керівника.** Важливим біографічним показником вважають вищу освіту керівників. За даними японських учених, типовий японський керівник має університетський диплом (а іноді два) з інженерної спеціальності чи соціальних наук. Багато сучасних українських керівників також мають гуманітарну й соціально-економічну чи юридичну освіту.

**Здібності керівника.** Це психологічні особливості керівника, які є умовою досягнення ним високих результатів у співпраці з підлеглими та виконанні завдань організації. Здібності поділяють на загальні й специфічні. Згідно з спостереженнями американських дослідників найефективнішими виявилися ті керівники, котрі мають не надмірно високі показники інтелекту, не всі, хто відмінно навчається, стають умілими керівниками.

*Специфічні здібності* особистості керівника виявляються у його спеціальних знаннях, уміннях, компетентності, поінформованості під час конкретної діяльності.

*Особистісні риси керівника.* До них відносяться стійкість до стресу, здатність домінувати, прагнення до перемоги, впевненість у собі, креативність, емоційну врівноваженість, відповідальність, заповзятливість, надійність, незалежність, товариськість.

Цей перелік не вичерпує усього багатства характеристик керівників, про що свідчать вітчизняна і зарубіжна теорія і практика. Тим більше, що динаміка політичних, соціально-економічних умов потребує розвитку управлінських здібностей, навичок керівника. Тому кожен не байдужий до справи керівників повинен постійно самовдосконалюватися.

*Вікові особливості керівників.* Знання їх дає змогу науково обгрунтовано планувати кар'єрний ріст управлінських кадрів, пред'являти їм об'єктивні вимоги, мати реальні очікування результатів їх діяльності. Так, середній вік президентів великих японських компаній становить 63,5 року, американських – 59 років. Оптимальний вік вступу на посаду керівника – від 35 до 50 років і більше (у Японії). Наприклад, видатний американський менеджер Лі Якокка в 36-річному віці став віце-президентом, а потім і президентом автомобільної компанії Генрі Форда, а чверть століття потому привів до тріумфу корпорацію “Крайслер”, яка перед тим була на грані катастрофи.

Вітчизняні й зарубіжні вчені вживають таке поняття, як “психологічний вік людини”, характеризуючи його не лише як природну, а значною мірою, як соціально-детерміновану властивість індивіда.

Російські психологи В.Зазикін та А.Чернишев вважають, що ефективність управлінської діяльності залежить від таких суб'єктивних чинників, як досвід, здібності та якості керівника. Досвід вони розглядають як якість особистостей, сформовану шляхом навчання, як узагальнюючі знання, навички, вміння і звички, управлінські здібності, як особливості й якості особистості, що є суб'єктивними умовами успішного здійснення певного виду діяльності, які не можна звести до знань, умінь і навичок керівника, якості керівника – як результат реалізації його здібностей у процесі управлінської діяльності. На їх погляд, у теорії і практиці управління час та якості і здібності не розрізняють, оскільки ті й інші є умовами ефективності управлінської діяльності. Отже, здібності – це приховані можливості особистості керівника, котрі можуть розкритися (стати якостями) або ні.

Серед особистісно ділових, професійних якостей керівника вчені виокремлюють головні й важливі. Головними якостями є компетентність і комунікабельність.

*Компетентність* стосується особистісних рис, умінь і навичок, укорінених у раціональну (інтелектуальну) сферу особистості.

*Компетентність керівника – наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.*

Компетентність передбачає системність мислення (практичний розум, швидкість входження в проблему, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість) та наявність організаторських якостей (уміння підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль).

Організаторські якості є наслідками вияву певних психологічних властивостей особистості, до найважливіших з яких належать:

◆ психологічна вибірковість (здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати тощо);

◆ здатність заряджати своєю енергією інших людей, активізувати їх критичність та самокритичність (уміння бачити недоліки у своїх діях та вчинках підлеглих);

◆ психологічний такт (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ним на основі індивідуальних особливостей);

◆ вимогливість (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуації);

◆ схильність до організаторської діяльності.

*Комунікабельність.* Маючи певний зв'язок із вродженими задатками особистості, вона є тим феноменом, який формується, розвивається у процесі її життєдіяльності.

*Комунікабельність керівника (лат “communico” – з'єдную, повідомляю) – риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості.*

Керівники з розвинутими комунікативними якостями мають значний запас стратегій спілкування, уміють взаємодіяти з представниками різних груп. Усе це вимагає знання особливостей груп, їх інтересів, цінностей, етнопсихологічних особливостей. Уміння спілкуватися залежить від природних можливостей, спрямованості, активності, ділової чарівності, намагання домінувати чи співпрацювати у процесі спілкування, адаптивних якостей, поведінки в екстремальних ситуаціях (конфлікти, погрози тощо).

Варто відмітити, що риси особистості і її поведінка певною мірою визначається статтю її носія (табл. 13).

Психологічні відмінності між чоловіками і жінками<sup>1</sup>

Характеристика	Чоловіки	Жінки
1	2	3
Спосіб подолання перешкод	Інтелект, сила	Хитрість, спритність
Орієнтованість на проблеми	Перспективна	Поточна
Потреба в емоційних стимулах	Занижена	Підвищена
Основа рішень	Розсудливість	Чуттєвість
Характер	Замкнутий	Відкритий
Ставлення до зовнішнього світу	Реалістичне, критичне	Ідеалізоване, інтуїтивне
Поведінка	Стримана	Емоційна
Переважаючий тип мислення	Словесно-логічний	Наглядно-дієвий
Об'єкт уваги	Зміст	Форма
Спостережливість і точність	Понижені	Підвищені
Орієнтованість	Ділова	Особиста
Ставлення до інших	Прямолінійне	Гнучке
Дія словесного заохочення	Розслаблююча	Збуджуюча
Реакція на критику	Агресивна	Спокійна

## 4. ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 4.1. Інформація та комунікації в менеджменті

#### 4.1.1. Поняття і основні характеристики інформації, класифікація та джерела інформації

Особливого значення набуває проблема впровадження інформаційних технологій в систему менеджменту в підприємницьких структурах, оскільки вона сприяє поширенню інформації, зміні стосунків з постачальниками і споживачами, розвитку нових та існуючих видів діяльності.

Теорія інформації – це наука, що вивчає комерційні закономірності, пов'язані з отриманням, передачею, обробкою і зберіганням інформації. Її основні положення були сформульовані Сенноном в 40-х роках н.е. Теорія

<sup>1</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 1998. – С.12.

інформації є необхідною складовою управління і відіграє важливу роль у науковому менеджменті.

Явища реального світу і процеси, що відбуваються у суспільному виробництві, об'єктивно відображаються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів, знарядь праці. Подібно речовині, інформацію можна створити, обробляти, зберігати, передавати, використовувати.

Згідно з Законом України "Про інформацію", під інформацією розуміють документовані або публічно оголошені відомості про події, що відбуваються в суспільстві, державі та навколишньому середовищі. Стосовно будь-якої організації (фірми, підприємства) під інформацією можна розуміти сукупність повідомлень, які характеризують конкретний стан явищ, подій виробничо-господарської чи іншої діяльності.

У таблиці наведені визначення вчених економістів стосовно поняття інформації.

<b>Автори та назви творів</b>	<b>Визначення</b>
Рірі В. Гріфін, Яцура В. "Основи менеджменту"	Інформація – це дані представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження
Завадський Й.С. "Менеджмент"	Інформація означає тлумачення, повідомлення, роз'яснення, викладення
Андрушків В.М., Кузьмін О.С. "Основи менеджменту"	Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища чи події виробничо-господарської діяльності.

Основні вимоги до якості інформації:

- своєчасність;
- вірогідність (з визначеною ймовірністю);
- достатність;
- надійність (з визначеним ступенем ризику);
- комплектність системи інформації (за якістю і ресурсомісткістю товару, за стадіями життєвого циклу товарів підприємства і конкурентів тощо);
- адресність;
- правова коректність інформації;
- багаторазовість використання;
- висока швидкість збору, обробки й передачі;
- можливість кодування;
- актуальність інформації.

**Класифікація інформація.** Для того, щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації. Проте обсяг інформації не може визначатись тільки кількістю документів, сторінок, показників.

Підвищення вимог до організації служби інформації в системі менеджменту викликано високим динамізмом сучасного виробництва, частковою зміною параметрів основних факторів виробництва і вимог до одержуваної продукції (послуг). Тільки систематизована інформація дає змогу менеджеру визначити ефективність організаційно-економічних, соціальних та екологічних заходів і залежно від умов, що складаються, змінювати намічену програму, тому виникає необхідність класифікації інформації.

Андрушків В.М. і Кузьмін О.В. класифікують інформацію за такими ознаками:

- ✓ повнотою охоплення явищ – повна, часткова, надлишкова;
- ✓ періодом дії – разова, періодична, довгострокова;
- ✓ змістом – планово-облікова, фінансова, бухгалтерська, конструкторська, технологічна, довідкова, адміністративна та ін.
- ✓ рівнем достовірності – достовірна, недостовірна.

Завадський Й.С. класифікує інформацію, яка використовується в управлінні, за такими ознаками:

- ◆ формою відображення – візуальна (графіки, таблиці тощо), аудіоінформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);
- ◆ порядком виникнення – первинна і похідна;
- ◆ формою подання – цифрова, буквена і кодована;
- ◆ характером носіїв інформації – документована і недокументована;
- ◆ призначенням – директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;
- ◆ напрямом руху – вхідна і вихідна;
- ◆ стабільністю – умовно-перемінна, умовно-постійна;
- ◆ способом відображення – текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова), графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);
- ◆ способом обробки – що підлягає і не підлягає механізованій обробці.

Під управлінською інформацією розуміється сукупність відомостей про призначені процеси, що протікають всередині фірми і її оточенні, що служать основою прийняття управлінських рішень.

Управлінська інформація може бути класифікована за рядом позицій, в частковості:

1. За призначенням (*одноцільова* – зв'язана з рішенням однієї конкретної проблеми; *багатоцільова* – використовується під час рішення декількох найрізноманітніших проблем);

2. За можливістю зберігання (інформація, що фіксується, може зберігатися практично нескінченно, не підлягаючи при цьому викривленню, чому свідчать написи і малюнки на склі; ця інформація, що фіксується, використовується в момент отримання; вона також може зберігатися деякий час, але при цьому поступово викривляється і зникає);



3. За ступенем готовності до використання (первинна інформація – це сукупність отриманих безпосередньо з джерела несистематизованих даних, що містять багато зайвого і непотрібного; проміжна інформація складається з відомостей, пройшовши через процес попередньої “очистки” і систематизації, що дозволить вирішити питання про конкретні напрями і засоби їхнього подальшого застосування; кінцева інформація дасть можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення);

4. За повнотою інформація буває частковою або комплексною (остання – дасть всебічні вичерпні відомості про об’єкт і можливість безпосередньо приймати будь-які рішення; перша – на практиці може використовуватися тільки в сукупності з іншою інформацією);

5. За ступенем надійності інформацію можна поділити на достовірну і вірогідну (вірогідний характер може бути зумовлений принциповою неможливістю отримати від існуючого джерела надійні відомості, оскільки наявні засоби не дозволяють цього зробити; неминучими викривленнями при їх передачі, особливо в умовах ієрархії управлінської структури; розповсюдження завідомо неправдивих відомостей).

Специфічною формою такого роду управлінської інформації є чутки. Вони є продуктом творчості колективу, що намагається пояснити складну, емоційно значущу для нього ситуацію за відсутності або недоліку офіційних відомостей. При цьому вхідна версія, переходячи від одного члена колективу до іншого, доповнюється і корегується до тих пір, доки не сформується варіант, в цілому влаштовуючий більшість. Вірогідність цього варіанту залежить не тільки від істинності вхідної інформації, але і від потреб і очікувань аудиторії, а тому може коливатися в діапазоні від 0 до 80–90%.

Оскільки люди в основному схильні вважати, що чутки виходять з джерел, що заслуговують довіри, керівництво фірм часто користується цією обставиною, розповсюджуючи з їх допомогою відомості, що з тих або інших причин не можуть зазнавати офіційного розголосу. Необхідно мати на увазі, що довірою до чуток користуються і учасники конфліктів, що бажають будь-якими способами схилити працівників на свою користь.

Дослідження засвідчують, що від 50 до 90% робочого часу сучасний менеджер витрачає на обмін інформацією, що відбувається в процесі нарад, засідань, зустрічей, бесід, переговорів, прийому відвідувачів, складання і читання різноманітних документів тощо. Це життєва необхідність, оскільки інформація сьогодні перетворилася в найважливіший ресурс соціально-економічного, технічного, технологічного розвитку будь-якої фірми. У таких умовах володіння інформацією означає володіння реальною владою, тому особи, причетні до неї, часто прагнуть її приховувати, щоб згодом на ній спекулювати – адже нестача інформації дезорієнтує будь-яку господарську діяльність.

Щоправда, також дезорієнтує і надлишок інформації, тому завжди необхідно вміти відокремити потрібну інформацію від непотрібної, корисну від зайвої.

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, в свою чергу, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. Найбільшу питому вагу в загальній кількості інформації мають економічні дані. Використання інформації та комп'ютерної техніки має велике значення для поліпшення бухгалтерської та аудиторської роботи.

Економічна інформація – це сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси. Вона містить дані соціально-економічних явищ планування і прогнозування, фінансових планів, первинного, оперативного і бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу тощо.

Інформацію, яку використовують у народному господарстві, поділяють на відомчу (інформацію підприємств, об'єднань, організацій, міністерств і відомств) і народногосподарську (інформація районних, обласних і центральних законодавчих органів управління).

Економічну інформацію класифікують за фазами, стадіями і циклами відтворення, сферами економіки, ресурсами, що використовуються, факторами виробництва та ін.

За місцем виникнення розрізняють зовнішню інформацію, що надходить від вищих органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки, і внутрішню – що виникає на підприємстві (об'єднанні).

Інформація, яка використовується в господарському управлінні, існує у вигляді масивів, потоків, а також у розпорошеному, незібраному вигляді.

Масив – це інформаційні фонди, матеріали статистичних управлінь, архівів, бібліотек тощо.

Сукупність повідомлень (з однаковими або близькими властивостями), що розподілені у цій системі з метою здійснення управління, утворюють інформаційні потоки на підприємстві.

Потоки інформації різноманітні: потоки висхідної інформації – основа для розробки рішень; потоки низхідної інформації – це постанови, рішення, вказівки вищих органів; потоки регулюючої інформації – зазначені вище документи і деякі спеціальні положення.

Залежно від того, яку функцію обслуговує економічна інформація, її поділяють на облікову і звітну, що відображає події, які відбулися; планову, що відображає події, що намічаються; нормативну і аналітико-прогнозовану, що відображає події або явища сучасного і майбутнього;

регулюючи, що відображає процес досягнення пропорційності у виробничому і управлінському процесах.

У свою чергу, облікову інформацію поділяють на бухгалтерську, статистичну і оперативно-технічну. Характерною особливістю бухгалтерської інформації є її висока точність. Вона відображає детерміновані події, про які точно відомо, що вони відбулися. Водночас бухгалтерська інформація відображає події, що відбулися з запізненням. Тому якість її визначається тим, на скільки вдається зменшити розрив між строками подій і відображення їх у бухгалтерських документах. Оперативно-технічна інформація становить систему показників, що відображають діяльність об'єкта на певну дату. На відміну від бухгалтерської ця інформація не обов'язково має документований вигляд. Вона може бути одержана із телефонних повідомлень або усних доповідей спеціалістів і керівників середньої ланки.

У підприємницькій діяльності використовують планову інформацію у вигляді нормативів матеріальних витрат і затрат праці. Від якості нормативної інформації залежать ефективність управління, дієвість рішень, що приймаються, успішність здійснення контрольних та інших функцій.

Для ефективного функціонування системи управління важливе значення має своєчасність надходження інформації. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за своєю формою, яка одержана із запізненням.

Для важливих характеристик, які визначають якість інформації, належать безперервність і систематичність її надходження. Інформація має надходити постійно, оскільки завжди виникає потреба у коригуванні управлінських інформаційних рішень.

**Джерела інформації.** До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту.

Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв (у вигляді електронних імпульсів, усної мови, магнітного запису, письмових документів тощо). Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, перш за все у вигляді різних паперових документів, магнітних стрічок тощо.

Практика свідчить, що в сучасних умовах ефективність управління значною мірою залежить від інформаційного забезпечення, повноти інформації.

Джерелом інформації є передбачені або встановлені законодавством носії інформації: документи та інші носії, що є матеріальними об'єктами, які зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.

Саме інформаційний простір значною мірою визначає, формує нашу ідентичність. Слід пам'ятати, що під інформаційним потоком слід розуміти

сукупність доступних у країні інформаційних джерел і потоків. Звідси випливає важливість проблеми забезпечення захисту інформаційного простору. Конституцією України (ст. 17) гарантування інформаційної безпеки поставлено поряд із захистом суверенітету, територіальної цілісності країни, її економічної безпеки і визначено найважливішою функцією держави, справою всього народу.

Управління інформацією повинно бути повним, оперативним, достовірним. Повноту інформації характеризує її обсяг, який має бути необхідним і достатнім для прийняття управлінських рішень. Інформація повинна бути оперативною, тобто такою, щоб за час її передачі й опрацювання стан об'єкта, до якого вона відноситься, не змінився. Достовірність інформації визначається ступенем відповідності її змісту об'єктивності стану речей та явищ. Більшість інформації, яка використовується в управлінні, фіксується. Це обов'язковий елемент управлінської діяльності, оскільки в сучасних умовах отримувати, зберігати і передавати інформацію можливо тільки за попередньої її фіксації.

Головна роль інформації в управлінській діяльності невід'ємна від з'ясування ролі інформації в розвитку економіки і суспільства в цілому.

Фактори і результати економічної діяльності людей, чи це товар, чи послуга, чи нові технології і методи організації праці і виробництва – всі вони – це визначене наукове значення, тобто визначеним способом несуть зафіксовану, закодовану у визначених силах суспільства інформацію. Предметним носієм, визначеним способом закодованої інформації є процес праці, виробництва.

Інформаційна діяльність може бути представлена у вигляді існуючої системи інформаційних взаємозв'язків персоналу фірми.

Хоча менеджер приймає рішення для якогось конкретного випадку, але він приймає рішення на підставі інформації про цей випадок. Мета управлінської інформації полягає в тому, щоб надати кожному рівню управління “потрібну” інформацію в “потрібний час”. При цьому рішення повинні базуватися на достовірній інформації, що є на цей час.

Інформація сьогодні розглядається як один з важливих ресурсів розвитку суспільства поряд з матеріальними, технічними і людськими.

Інформація, як сукупність необхідних даних і відомостей для успішного проведення аналізу, контролю, прийняття і організації виконання управлінських рішень, виступає невід'ємним елементом ефективного управління організаційно-економічними процесами та підприємницькою діяльністю. З одного боку, вона відображає умови якості, закономірності, особливості функціонування як об'єкта, так і його системи управління, з іншого, опосередковує трудову діяльність людей, конкретні форми відносин між ними, постійно використовується в управлінні виробництвом, обертанні і використанні виробничого продукту.

### **4.1.2. Інформаційне забезпечення процесу управління**

Інформація в управлінському процесі виступає одним з основних факторів здійснення цього процесу. Виступаючи на конкретному етапі процесу управління продуктом праці, на наступному етапі вона виступає в якості предмета праці, користується особливістю довготривалого застосування і при використанні не втрачає своїх споживчих якостей; має властивість накопичуватись.

До важливих принципів сучасної інформаційної системи відносять:

1. Принцип повноти інформаційного забезпечення керівника. Будь-яка інформаційна система – це інструмент технології управлінської діяльності. З одного боку, вона повинна максимально врахувати особисті якості і стиль роботи керівника, а з іншого – інформаційні системи не можуть бути персоніфіковані хоча б тому, що в реальному житті відбувається зміна керівників різних рангів і створені з їх участю інформаційні системи не можуть ліквідуватися і знову створюватися при кожній зміні керівництва.

2. Будь-яка інформаційна система повинна мати властивості адаптації до стилю і методів, які застосовуються конкретним керівником.

3. Математичне забезпечення інформаційної системи повинно передбачати можливість переходу інформації по рівням управління і дозволяти керівнику вищого рівня користуватись інформацією нижчих рівнів.

4. Інформаційні системи повинні будуватися з урахуванням забезпечення максимальної зручності й можливості для безпосередніх користувачів.

5. Принцип прямої участі керівників всіх рівнів ієрархічної структури управління при створенні ієрархічної системи.

6. Принцип створення в будь-якій ситуації інформаційної незалежності керівників різних рівнів.

7. Принцип інформаційного рівноправства.

Інформація – основа процесу управління. Без неї неможливо сформулювати мету управління, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати та прийняти рішення, проконтролювати його виконання. Навіть, щоб купити товар, необхідно мати інформацію про його споживчі якості. Інформація – це знання про подію, ситуацію. Якщо вважати оптимальне нестандартне управлінське рішення кінцевим результатом діяльності менеджера, то з точки зору змісту і ролі інформації в управлінні, її можна визначити як предмет праці менеджера.

Отже, важко переоцінити те значення, яке має інформація та інформаційні процеси для прийняття рішень. Це здається неймовірним, але без комунікації неможливо підтримати міжособові стосунки, не говорячи вже про реалізацію управлінських функцій. І стає зрозумілим, що обмін

інформацією, її брак, низька якість, тобто слабкий рівень комунікації, призводить до ризикованих дій, підвищують можливість прийняти ризиковані рішення. Тому проблема ефективних комунікацій є однією з ключових у діяльності керівників, оскільки з їх допомогою здійснюється обмін повідомленнями, інформацією в системі управління організацією.

#### **4.1.3. Поняття комунікацій та комунікаційного процесу**

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона є новою формою політичної, наукової, організаційної та технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організації включаються у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

Комунікація – це зв'язок між передавачем і приймачем, що містить в собі послання.

Комунікації – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів, як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розуміння іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів.

Комунікація та інформація різні, але пов'язані між собою поняття. Комунікація включає те, що представляється, і те, хто це “що” представляє. Для того, щоб відбулася комунікація, необхідно якнайменше двоє людей.

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості – це одна з найскладніших проблем в організації.

Теорія комунікації – це комплексна галузь знань. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи їх передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. За теорією комунікації, їх бажана поведінка досягається тільки через розуміння і узгодження з прийнятою інформацією. Щоб здійснити комунікацію ефективно, тобто передати якість повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів, потрібно

врахувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрої, самопочуття, потреби адресатів тощо.

Встановлення належної комунікації пов'язано з розв'язанням багатьох питань – це готовність партнерів встановлювати комунікацію, виявлення та усунення перешкод, вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. На практиці ефективність комунікації знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі передачі, її зберігання, має місце неуважність працівника, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, відсутність передачі тощо.

Комунікації в організації – це складна міжрівнева система, яка охоплює як саму організацію і її елементи, так і зовнішнє оточення. Воно все більш стає джерелом проблем для сучасних керівників. Адже це покупці, конкуренти, влада, фінансові організації і джерела трудових ресурсів. Необхідно також урахувати взаємозалежні фактори зовнішнього середовища, складність, рухливість, а також невизначеність, яка є функцією кількості інформації, яка доступна організації.

Для менеджера доступним є два типи комунікації: формальні та неформальні. Формальні комунікації передбачені організаційною структурою. Вони поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні. Під формальними комунікаціями розуміють інформаційний обмін, який здійснюється між елементами організації.

До вертикальних комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору, тобто інформація передається зверху від керівництва до підлеглих. Таким чином, працівникам організації повідомляють про нові стратегічні і тактичні цілі, конкретні завдання на певний період, зміну правил, інструкцій. Паралельно цим інформаційним потокам здійснюється передача інформації в іншу сторону – знизу до верху. За допомогою цього потоку керівництво дізнається про реальне положення справ в організації, результати прийнятих рішень, виникнення труднощів та ін.

Якщо організація складається з декількох підрозділів, яким необхідно узгоджувати свої дії, то це викликає в них необхідність обмінюватись між собою інформацією. Таким чином, виникає необхідність у горизонтальних комунікаціях. Ці комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва).

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними і штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

В організації поряд з формальною структурою існує неформальна, яка заснована на особистих, неслужбових відносинах і відповідно, крім інформації, що передається по офіційних каналах, існує і неофіційна інформація, тобто чутки. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації отриманої через формальні канали комунікації. Ця інформація є цінною для керівника, однак непотрібно допускати, щоб система розповсюдження чуток виступала заміном формальних каналів комунікації.

Неформальні канали, як і формальні, передають інформацію у чотирьох напрямках: вгору, вниз, по горизонталі і по діагоналі. Особливістю неформального каналу є швидкість виникнення та швидкість зникнення. Крім того, неформальний канал комунікації відрізняється змінюваністю суб'єктів на відміну від формальних каналів.

Неформальні канали комунікації мають певну логічну структуру. Курт Девіс, автор багатьох робіт, вказував такі типи комунікаційних ланцюгів, що використовуються в неформальних комунікаціях: “одножильний ланцюг”, ланцюг “пліткаря”, “ймовірнісний” ланцюг (інформація передається випадково), кластерний ланцюг (використовується найчастіше).

Американські автори Мескон М.Х., Альберт М. виділяють два великих класи комунікації з подальшою деталізацією:

- ◆ комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;
- ◆ комунікації між рівнями і підрозділами організації. До них відносяться комунікації по висхідній, між різними відділами, керівник – підлеглий, комунікації між керівником і працюючою групою, неформальні комунікації.

Повідомлення найчастіше передається за допомогою мови, зображень, дій. Найпростішим і найдоступнішим засобом комунікації є мова, яка реалізує усні та письмові комунікації. Зображення використовується як доповнення до мовних комунікацій (графіки, плакати). Дії підтверджують словесні висновки керівника.

Комунікації поділяють на два великих класи: письмові та усні.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок та взаємний обмін у формі словесних запитань або усних домовлень, виразу обличчя та жестів. Усні комунікації (все що потрібно робити відправнику – це розмовляти) – це телефонні розмови, публічні виступи, наради тощо. Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Якщо повідомлення високо оцінюється за кожною з наступних категорій, то воно успішно перенесе ідеї від відправника до отримувача:

1. Зрозумілість;



2. Повнота;
3. Лаконічність;
4. Конкретність;
5. Коректність.

Письмові комунікації – це записки, листи, звіти, записи тощо. З їх допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями.

Одна з найбільших вад письмових комунікацій те, що вони затримують зворотний зв'язок та взаємообмін. Коли один менеджер надсилає іншому листа, то цього листа треба написати або продиктувати, надрукувати, скерувати, розкрити і прочитати. Якщо ж у листі буде незрозуміла інформація, то можна витратити кілька днів, щоб з'ясувати її. Телефонна ж розмова дає змогу вирішити усю справу за кілька хвилин. Письмові комунікації, які часто не забезпечують зворотного зв'язку, ще й складніші від усних і потребують більше часу.

Звичайно, письмові комунікації мають і деякі переваги. Вони досить достовірні: постійно реєструють взаємні стосунки. Відправник може використати час для збирання і опрацювання інформації. Одержувач має змогу уважно прочитати, а потім використати її знову в разі потреби. З огляду на це письмові комунікації прийнятніші, коли йдеться про важливі деталі. Їм також надають перевагу, коли одній або двом сторонам потрібні письмові записи як свідчення того, що насправді відбувалось.

Існує така форма, як несловесні комунікації – це обмін інформацією без слів або за допомогою слів з підтекстом. Вони є дуже важливою, але малозрозумілою формою комунікації в організації, оскільки в них беруть участь вираз обличчя, рухи тіла, фізичні контакти та жести. Визначено три види несловесних комунікацій, які застосовуються менеджерами, – уявлення, оточення, мова жестів.

У цьому контексті уявлення – це слова, які люди вибирають для висловлення однієї думки.

Важливу роль у несловесних комунікаціях також відіграє оточення, тобто приміщення, умови роботи, розмір та розташування офісу, меблі та інші елементи.

Третьою формою несловесних комунікацій є мова жестів – відстань на якій стоїмо від когось під час розмови, мова очей також є засобом несловесних комунікацій.

Комунікації пронизують всі елементи організації. Їх головна мета – забезпечити взаєморозуміння людей, які беруть участь в інформаційному обміні. Але сам факт обміну інформацією ще не гарантує ефективного спілкування. Для того, щоб краще зрозуміти суть процесу обміну інформацією і умови його ефективності, необхідно розглянути основні елементи комунікаційного процесу.

**Комунікаційний процес** – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з її елементів. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов’язана із встановленням контактів) функції.

Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей, що брали участь в обміні. Ви, звичайно, самі зіштовхувалися з випадками малоефективного обміну інформацією з друзями, родиною, співробітниками на роботі. Щоб краще розуміти процес обміну інформацією й умови його ефективності, варто мати уявлення про стадії процесу, у якому беруть участь двоє чи більше число людей.

Процес комунікації становить процес руху інформації в ланцюг “відправник – канал – одержувач”, реальному або потенційному зв’язку у формі діалогу, а також впливу на керований об’єкт, який досягається в результаті обміну повідомленням.

У процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів:

**1. Відправник** – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група разом працюючих людей. Джерелом також може бути громадський інститут або організація, хоча і в цьому джерелом повідомлення буде певна особа, на яку покладається обов’язок з підготовки і передачі інформації.

Під час обміну інформацією відправник і одержувач проходить декілька взаємопов’язаних етапів: зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передача, декодування. Обмін інформацією розпочинається із формулювання ідеї чи відбору інформації. Відправник вирішує, яку значну ідею чи повідомлення слід зробити предметом обміну.

Іноді відправник не хоче думати або ж витрачає на обдумування ідеї мінімум часу, тобто, за висловом Шекспіра, “починає говорити не почавши думати”.

Відправник повинен знати свою аудиторію. Якщо у відправника помилкові погляди про одержувача, то його комунікаційні зусилля виявляться неефективними. Ефективність комунікації підвищується, якщо пара “відправник – одержувач” гомофільна, тобто досягається високий ступінь подібності за певними ознаками: у поглядах, освіті, статусі. І, навпаки, гетерофільні комунікації (значна ступінь неподібності пар за певними ознаками) менш ефективні, оскільки вони часто супроводжуються перекрученим змістом повідомлення, затримкою передачі, використання обмежених каналів і когнітивними дисонансами, коли одержувачу передано повідомлення, що не узгоджується з його розумінням і поглядами.

**2. Кодування** – це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову тощо. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мову тіла) і надати ідеї гарну „упаковку”. Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

**3. Повідомлення** – це сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у формі символів мови. Проте символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

**4. Канали передачі** – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до одержувача. Канали діляться на засоби масової інформації і міжособові канали.

Відправник повинен вибрати канал: передача мови й письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки і відеоконференції. Можна розіслати пам'ятні записки, провести попередні збори груп для забезпечення розуміння повідомлення і залучення до вирішення проблеми.

Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використовувати їх декілька. У маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є реклама, особистий продаж, стимулювання продажу, зв'язок із громадськістю.

**5. Декодування** – процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення.

**6. Приймач** – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

**7. Відгук** – сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення із його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації: зміни в знаннях одержувача, зміна установок одержувача, зміни поведінки одержувача повідомлення.

З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, на які чекав відправник.

**8. Зворотний зв'язок** – частина відгуку одержувача, що надходить передавачу.

Вона розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення. Він характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

Зворотний зв'язок може набувати форми не тільки слова, але й кивка головою, усмішки, потиснення руки або заперечливого жесту рукою, певного виразу очей, інтонації голосу, зміни положення тіла тощо.

Зворотний зв'язок виконує такі основні функції:

- ◆ протистоїть тому, що робить соціально-економічна система, коли вона виходить за встановлені обмеження;
- ◆ компенсує збурювальні дії зовнішніх і внутрішніх факторів, підтримує стан стійкої рівноваги системи;
- ◆ синтезує зовнішні і внутрішні збурювання, які прагнуть вивести систему із стану стійкості рівноваги;
- ◆ виробляє управлінські рішення для цілеспрямованого впливу на об'єкт управління.

На практиці іноді має місце недооцінка зворотного зв'язку і зайве захоплення односторонньою комунікацією, коли зверху вниз поступають численні накази, розпорядження, вимоги тощо.

При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями, тобто ефективний обмін інформацією повинен бути двобічноспрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб мати уявлення, якою мірою повідомлення було сприйнятим і зрозумілим.

Керівник немає підстави думати, що все сказане ним або написане буде сприйняте точно так, як він замислив. Якщо зворотний зв'язок заблокований, керівник врешті-решт виявиться заблокованим або обдуреним.

Зворотний зв'язок помітно підвищує шанс на ефективний обмін інформацією, дозволяє обом сторонам позбавитись шуму.

На мові передачі інформації шумом називають те, що спотворює смисл. Це може бути мова (у вербальному (усному) і невербальному оформленні), різне сприйняття, різниця в організаційному статусі між керівником і підлеглим. Зменшення шуму може досягатися багатьма способами. Одним з них є збільшення надмірності, тобто повторення повідомлення повністю або якоїсь його частини.

За типом відносин між учасниками можна виділити міжособову, публічну, мовну і організаційну комунікацію.

До міжособової комунікації прийнято відносини, її засоби і форми, в яких повідомлення адресоване цілком конкретному індивіду; сюди входять бесіди, професійне обговорення та ін.

При налагодженні міжособових комунікацій слід урахувати роль комунікативних бар'єрів – психологічних перешкод на шляху поширення і прийняття інформації, які виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні, професійні та інші відмінності між людьми і, зокрема, між джерелом інформації та її адресатом (одержувачем) та ін.

Існуючі міжособові бар'єри ефективної комунікації пов'язані із сприйняттям; семантичними бар'єрами; невербальними перешкодами; неякісним зворотним зв'язком і невмінням слухати.

Перешкоди, обумовлені сприйняттям, полягають у наступному: люди реагують не на те, що в дійсності відбувається, а на те, що ними сприйма-

ється. Однією з перешкод правильного сприйняття є конфлікт між сферами компетенцій, різними судженнями відправника і одержувача інформації. Повідомлення по-різному інтерпретується залежно від роду занять, спеціальності, у випадку недовіри.

Чималі труднощі в налагодженні ефективної комунікації виникають через семантичні бар'єри: різне розуміння і тлумачення слів, тестів, інтонацій.

Виявляється, що передати інформацію за допомогою слів непросто, оскільки одні й ті ж слова мають багато значень. Так, відоме слово “замок” має щонайменше три значення: замок – фортеця, дверний замок, і замок – якийсь предмет став мокрим. Значення таких слів залежить від контексту, ситуації за якої воно використано.

Часто причиною комунікаційних бар'єрів є недооцінка важливості комунікації і неправильні психологічні установки окремих працівників.

Недоліки психологічної установки проявляються у стереотипі мислення – надмірно спрощеному погляді окремих категорій людей або спеціальних груп при розгляді явищ чи процесів, упереджених міркувань, неправильному відношенні до чогось, недостатній увазі і втраті інтересу.

Обмін інформацією відбувається належним чином через погану структуру повідомлень (неправильний вибір слів, помилка в організації повідомлення, неправильна оцінка спроможного одержувача зрозуміти повідомлення та ін.), а також недостатню увагу до невербальних комунікацій.

Гріфін вважає, що комунікативний процес можуть перервати або ж стати його бар'єрами такі чинники: індивідуальні та організаційні.

Таблиця 14

**Бар'єри ефективних комунікацій**

Індивідуальні бар'єри	Організаційні бар'єри
Суперечливість або невідповідність жестів	Сементика – слова мають різне значення для різних людей
Довіра до джерела інформації	Статус або владні відмінності
Змушування до комунікацій	Різне сприйняття
Погане вміння слухати	Перешкоди
Упередженість до чогось	Перевантаження

Нерідко знижує ефективність комунікації поганий зворотний зв'язок. З огляду на це важливо, щоб людина однаково точно, відправляла та отримувала інформацію. Необхідно також вміти слухати спокійно, уважно, зосереджено, не перебивати, не вступати в суперечки, терпляче вислуховувати, співпереживати з тим, хто говорить, неодмінно стежити за мовою, власною позою, жестами тощо.

Умовою успіху в менеджменті є вільний потік комунікації, а це означає, що для ефективності виробництва необхідно, щоб цей потік передавався не лише зверху вниз (від керівництва до підлеглих), але й знизу вгору (від підлеглих до керівництва), а також горизонтально (на одному й тому ж рівні). Занадто часто менеджери покладаються виключно на комунікації зверху вниз, а це на практиці веде до того, що політика, стратегія і тактика організації часто залишаються незрозумілими для підлеглих. Ось чому для успішних комунікацій необхідне двостороннє спілкування, яке дозволяє керівництву визначити, наскільки є зрозумілими для підлеглих завдання, що перед ними ставляться, використання їх позицій для досягнення успіху. Досягається це шляхом досконального проектування комунікаційного процесу, створення, за необхідності, різних комісій для опрацювання різних питань, проведення зустрічей, зборів та індивідуальних контактів.

Щоб досягти успіху в міжособових комунікаціях, менеджер повинен мати чітке уявлення про перешкоди на шляху обміну інформацією в організації і про методи удосконалення такого обміну.

Найпростішою перешкодою в організаційних комунікаціях є перекручення повідомлень:

1. Ненавмисно, в силу труднощів у міжособових відносинах;
2. Свідоме перекручення інформації, коли хто-небудь не згоден із повідомленням і змінює його в своїх інтересах;
3. Внаслідок фільтрації, передачі інформації з одного рівня на інший тільки тих повідомлень, які його стосуються.

У комунікаційному процесі часто мають місце інформаційні перевантаження. Керівник, зайнятий переробкою інформації, що надійшла, та необхідністю підтримувати інформаційні обміни, не в змозі ефективно реагувати на всю інформацію.

Труднощі в налагодженні комунікації іноді виникають через недосконалу структуру управління: зайва кількість ієрархічних ступенів, нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності управлінського персоналу тощо.

Оскільки комунікації можуть бути перервані дуже багатьма чинниками, то менеджери повинні за допомогою різних методів підвищувати ефективність комунікацій. Цьому сприяють три організаційні навички – домагання мети (перевірка того, чи повідомлення одержали та зрозуміли), регулювання інформаційних потоків (одержувач перевіряє чи немає перевантаження інформацією) та розуміння цінностей різних засобів комунікацій (наприклад, коли менеджер готується звільнити підлеглиго, про це потрібно повідомити його персонально).

Індивідуальними навичками виступають – уміння слухати, тобто не перебивати того, хто говорить і вслухатись не тільки в слова, а й в їх зміст.

Для удосконалення комунікацій в організаціях слід чітко визначити проблему інформації кожного структурного підрозділу і кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних задач. Управлінська діяльність має набувати більш організованого характеру: повинні чітко плануватись масові організаційні заходи (збори, наради), зустрічі з підлеглими, ветеранами праці, керівниками інших підприємств і організацій. Слід відновити подекуди забуту практику встановлення скриньок для пропозицій, ведення внутрішнього друкованого органу: багатотиражних газет, інформаційних бюлетенів та ін. Наприклад, американські компанії розробляють і впроваджують різні системи збору пропозицій, створюють спеціальні групи для апеляції, організовують опитування, сліdkують за відносинами між співробітниками тощо.

На сьогоднішній день знаходять застосування нові комунікаційні технології, оскільки аудіовізуальні засоби вступили в стадію кардинальних змін. Це пов'язане із успіхами в галузях телекомунікацій, кабельного телебачення, супутникових систем зв'язку тощо.

Великі комунікативні можливості для підприємства і менеджменту відкриваються за умов приєднання підприємства та організації до системи Internet – самої глобальної інформаційної сітки у світі, якою нині користується більша половина людства. За допомогою Internet можна приймати та відправляти пошту, брати участь у телеконференціях, обмінюватись файлами, вести одночасно розмову з декількома сотнями людей, здійснювати пошук інформації, використовувати обчислювальні потужності суперкомп'ютерів та ін.

Нові засоби забезпечують доступ величезних баз даних, у результаті чого буде зростати інформованість учасників комунікативного процесу. Крім того, об'єднання можливостей телефону, комп'ютера і телевізора дозволить направляти індивідуальні повідомлення підібраній аудиторії.

## **4.2. Організація проведення нарад, бесід і комерційних переговорів**

### **4.2.1. Організація проведення зборів, нарад**

Наради і збори – це форма колективного обміну інформацією, що закінчується прийняттям конкретних рішень. Звичайно вони розрізняються довкола учасників (на нараді присутні фахівці або зацікавлені особи; на зборах – весь персонал організації або його представники); проблем (на нарадах розглядаються конкретні поточні питання; на зборах більш загальні, що нагромадилися за певний період); за метою (наради мають оперативний характер і покликані внести корективи в діяльність підприємства; на зборах, передусім, підводяться підсумки і визначаються плани на майбутнє).

Ефективність подібного роду заходів невелика, як вважають фахівці, вона не перевищує 10%, однією з основних причин є невміння переважної більшості людей працювати за допомогою цієї організаційної форми діяльності. Навряд чи знайдеться інший вид комунікацій, на здійснення яких затрачалося б стільки часу і коштів, відволікалося б від повсякденних справ стільки людей, скільки для проведення зборів і нарад. Тому існує в чималій мірі справедлива думка про те, що кращими з них є ті, які взагалі не треба проводити. Але іноді, незважаючи ні на що, робити це все ж доцільно.

Зокрема, збори і наради скликаються в тих випадках, коли треба зробити важливе повідомлення, яке може викликати значну кількість питань, що вимагають негайного обговорення і уточнення на місці; коли треба домогтися узгодженого розв'язання принципової проблеми, отримати схвалення тих або інших важливих і серйозних дій; проінструктувати групу людей по методах і процедурі виконання якоїсь важливої роботи; коли потрібно публічно підтвердити або спростувати якусь помилкову інформацію, чутку. Але, навіть, і в цих випадках необхідно подумати, чи не краще ухвалити одноосібне рішення або обмінятися думками заочно, наприклад по телефону.

Підготовка зборів і нарад починається з розробки порядку денного, що узгоджується з усіма учасниками, а потім уточнюється та коректується і в остаточному варіанті оголошується перед початком заходу.

Коло учасників наради повинно бути максимально вузьким; запрошуються тільки ті люди, без яких зовсім не можна обійтися: співробітники, безпосередньо пов'язані з рішеннями, що приймаються, конкретні виконавці прийнятих управлінських рішень, фахівці відповідної галузі, а також особи, що мають досвід дій в ситуації, з приводу якої скликається нарада.

Якщо кандидатів для присутності на нараді набирається дуже багато, краще запросити представників, оскільки захід може виявитися некерованим і не дати очікуваних результатів.

Нарада повинна починатися в точно призначений термін, що визначається часом, зручним більшості учасників (а не тільки керівництву). Звичайно, мова йде про другу половину дня, що зумовлено чисто практичним підходом: збуджені учасники навряд чи зможуть продовжувати нормальну роботу на своїх місцях після бурхливих дебатов, і їх краще відразу ж відпустити додому.

Тривалість нарад, за винятком надзвичайних випадків, не повинна перевищувати двох годин, і це не випадково. Психологи зазначили, що вже через 30–40 хвилин у людей спостерігаються ознаки ослаблення уваги; через 70–80 – з'являється фізична втома; через 80–90 – розвивається негативна активність розмови, заняття сторонніми справами; через дві години безперервної роботи її учасники готові піти на все, щоб швидше розійтися. Зрозуміло, що тут вже не до конструктивної плідної роботи.



Під час проведення зборів і нарад необхідно суворо дотримуватися регламенту: захід починається в точно призначений термін без очікування запрошених, що запізнюються, і якщо не трапляється непередбачених подій, повинен закінчуватися в передбачений час.

Зрозуміло, виробничі “оперативки”, де відбувається заслуховування коротких повідомлень підлеглих та інформування про прийняті “вгорі” рішення, не вимагають такого жорсткого дотримання перерахованих вище умов, однак і тут необхідно берегти час і сили учасників.

Успіх будь-якої наради або зборів багато в чому залежить від здібностей керівника. Останній, якщо мова не йде про “оперативку”, зовсім не обов’язково повинен бути “босом”, але неодмінно користуватися авторитетом і повагою в учасників, що зібралися, і особисто знати достоїнства і недоліки більшості присутніх.

Першим обов’язком керівника є психологічне розвантаження учасників заходу, виведення їх із звичайного рутинного стану і включення в активну роботу. Цього він досягає, створивши доброзичливу обстановку і налагодивши неформальні відносини, що дозволяє надалі забезпечити вільний обмін інформацією, повністю використати досвід, знання і компетенцію людей.

Комфортна обстановка багато в чому зумовлюється тим, що присутнім надається можливість вільно висловлювати свою думку, коментувати різні точки зору і ідеї, спокійно готуватися до виступів і відповідей на поставлені питання, безперешкодно змінювати свою точку зору в зв’язку з появою додаткової інформації. Одночасно покласти край пустопорожнім дебатам, голому критиканству, монополізації часу наради для затвердження права на істину, ведеться боротьба з одномудністю, бо при ньому нарада виявиться некорисною.

Іншим обов’язком керівника є розв’язання організаційних проблем: забезпечення дотримання регламенту, порядку і дисципліни серед присутніх (недопущення ходіння, розмов), ведення протоколу.

Нарешті, третій обов’язок – активізація аудиторії і організація дискусії. Для цього йому необхідно уважно слухати виступаючих, спостерігати за ними, фіксувати розвиток обговорення, його вузлові моменти, помічати і підтримувати нові ідеї, керувати конфліктами, знаходячи свій “ключ” до кожного з тих, що зібралися. Так, сперечальників і всезнайоку потрібно віддавати “на розтерзання” аудиторії, не дозволяти займатися критиканством негативістам, нагадувати про регламент балакучим, зміцнювати впевненість сором’язливих, адресувати присутнім цікаві питання, будити “сонь”, блокувати спроби великих “шишок” нав’язувати свою думку, застосовуючи так звану тактику “так, але...”, тобто, погоджуючись, одночасно робити такі обмовки, за яких ця думка втрачає значення.

На думку психологів, успіх публічної дискусії багато в чому визначається застосуванням ряду специфічних прийомів, зокрема, присутністю так званого “адвоката диявола”, що спеціально захищає явно не правову справу.

Підсумки наради оцінюються за кількістю і якістю вироблених на йому управлінських рішень, і якщо таких не прийнято, то вона виявляється некорисною. Саме в ці рішення перетворюються “заготовки”, зроблені перед початком заходу, різного роду довідки, діаграми, графіки.

Останнім часом у західних фірмах набули поширення так звані “проблемні наради”, де відбувається спільний пошук розв’язання тих або інших важливих проблем у діалозі між рядовими співробітниками і керівництвом. Звичайно такі наради проходять у три етапи.

На першому етапі співробітники (як правило, одного рівня) зустрічаються з вищими керівниками і висловлюють їм всі “наболілі” проблеми, що нагромадилися за минулий рік. Персональна критика при цьому не допускається, оскільки вважається, що вона знижує ефективність подібних заходів. Обґрунтованість отриманих відомостей і скарг перевіряється на місці.

На другому етапі керівники, використовуючи отриману інформацію, шукають можливі шляхи вирішення поставлених проблем.

На третьому етапі скликаються загальні збори, на яких розроблені на попередньому етапі варіанти всебічно обговорюються і приймаються найбільш обґрунтовані та доцільні рішення, відповідно до яких всі зобов’язані діяти.

#### **4.2.2. Організація проведення ділових бесід**

Ділова бесіда – це форма обміну інформацією між двома або декількома особами у “вужькому колі”. Від нарад і зборів вона відрізняється не тільки кількістю учасників, але й більш вільним характером як відносно проблематики, так і наслідків: офіційні рішення щодо підсумків бесід приймаються не завжди, але при цьому для них створюються необхідні умови (учасники отримують інформацію для роздумів, за якими можуть бути, а можуть і не бути відповідні дії).

Бесіди є необхідним складовим елементом таких управлінських процедур, як оформлення на роботу або звільнення співробітників; атестація працівників; прийом відвідувачів; консультування; ділові переговори; неофіційні зустрічі та ін.

За характером бесіди можуть бути: офіційними і неофіційними, так званими “робочими”; за спрямованістю цільовими (переслідуючими конкретні задачі) і вільними (наприклад, ознайомлювальні); регламентованими, що здійснюються за певними правилами і в певній послідовності (анкетування), і нерегламентованими, безсистемними (дружня розмова).

На відміну від інших форм обміну інформацією бесіди характеризуються високою контактністю, безпосередністю спілкування, обов'язковістю зворотного зв'язку. У результаті бесіди створюються сприятливі умови для розвитку неформальних, особистих відносин.

Цикл ділової бесіди складається з трьох етапів: підготовчого, основного і заключного. Розглянемо їх більш детально.

**Підготовка бесіди** починається з визначення мети, яку необхідно досягнути, і відповідного кола питань, що обговорюються в зв'язку з урахуванням інтересів партнера.

Другий крок на цьому етапі (якщо це необхідно) – складання попереднього портрета партнера на підставі даних про його службове становище, політичні погляди, відношення до оточуючих, суспільну діяльність і заслуги, улюблені і заборонені теми для розмов. Таку інформацію звичайно отримують у знайомих, партнерів, клієнтів, журналістів тощо. У той же час до неї необхідно відноситися обережно, оскільки вона перебуває під впливом ряду суб'єктивних обставин, зокрема, залежить від знайомства з тим, про кого йде мова; незалежність або залежність від нього; упередженості або неупередженості по відношенню до нього; міри розвитку того, хто характеризує ті якості, про які він говорить (бо кожен міряє інших, передусім, орієнтуючись на себе); ситуацією, в якій ці якості спостерігалися.

Третій крок полягає у виробленні стратегії бесіди та її плану, а також різних тактичних “заготовок”, потреба в яких може виникнути по ходу справи. План бесіди включає схему викладу матеріалу, зумовлюючи багато в чому її структуру; цією схемою можна користуватися відкрито. Однак наскільки близько їй слідувати визначається виходячи із значущості бесіди, числа її учасників, запасу часу, а також досвіду проведення подібного роду заходів.

Крім плану на підготовчому етапі, складається попередній текст виступу, що складається з набору ключових понять і слів, а також детально розробляються, засвоюються його окремі фрагменти, що включають повні формулювання ділових пропозицій, які повинні бути зроблені партнерам.

Четвертим кроком підготовчого етапу бесіди може бути її репетиція спочатку віч-на-віч з собою, а потім, можливо, з ким-небудь з колег. Репетиції передують осмислення матеріалу, запам'ятовування черговості його викладу і окремих фрагментів тексту, так щоб їм можна було б вільно оперувати і за необхідності точно відтворювати по пам'яті (особливо це стосується цифрових даних і цитат).

П'ятий крок підготовчого етапу бесіди складається з визначення часу і місця її проведення, при цьому необхідно враховувати їх можливий вплив на результат (вдома, як кажуть, рідні стіни допомагають). І все це обов'язково узгоджується з партнерами.

Якщо учасниками бесіди є співробітники однієї організації, то місце бесіди залежить лише від того, де простіше встановлюються контакти. Це

може бути кабінет керівника, робоче місце підлеглого, спеціальна кімната для засідань, а також позаслужбова обстановка, аж до домашньої. З сторонніми особами бесіди проводяться або в кабінеті того хто запросив, або в спеціальній кімнаті для гостей.

У будь-якому випадку бажано, щоб приміщення для бесіди було світлим, з теплим забарвленням стін. Освітлення добре мати регульоване, чого можна домогтися за рахунок застосування декількох видів світильників (в кінці дня, наприклад, яскраве освітлення не рекомендується). Бесіду краще провести сидячи в кріслах навколо невеликих столиків (великі столи розділяють, а не зближують партнерів, особливо при розміщенні один проти одного, а на стільці неможливо прийняти розслаблену позу). При несприятливому розвитку бесіди некомфортна обстановка може привести учасників в агресивний стан. Крісла (або стільці) повинні бути однакової висоти, що підкреслює рівність сторін. Учасники повинні мати вільний доступ до олівців, паперу для записів, а також до попільнички (але курити можна тільки зі згоди всіх присутніх). Загалом вся обстановка повинна налагоджувати на дружній діловий лад.

**Другий етап циклу**, сама бесіда, починається з привітання і осмислення перших вражень про партнерів, включаючи їх настрій, багато в чому зумовлює результат. Основи сприйняття партнерів, як вже було засвідчено, закладаються на попередньому етапі і загалом формуються після першого контакту під впливом таких обставин, як “гало-ефект” (цілісна оцінка людини як приємного або неприємного), стереотипи, настрої в момент зустрічі, домінуюча потреба, захисні механізми, і при цьому потрібно враховувати, що більшість людей, що цілком природно, намагаються тими або іншими способами приховати своє “Я”. Частіше за все, як засвідчують дослідження, це робиться шляхом використання різного роду “масок”.

Одні стають “черепахами”, що ховають за непробивним панцирем свій внутрішній світ від оточуючих; інші “дикобразами”, що наїжилися, об голки яких легко вколотися; треті “левами”, що грізно гарчать, прагнучи всіх налякати; четверті “хамелеонами”, що швидко пристосовуються до співрозмовника і зміни обстановки; п’яті виявляються зовсім “безбарвними”, так що ідентифікувати їх взагалі неможливо. Наступним кроком після привітання і оцінки партнерів є з’ясування реального запасу часу, який має в своєму розпорядженні кожен учасник бесіди, щоб по ходу справи внести необхідну корективу в її передбачуваний хід і зміст.

Якщо бесіда проводиться зі сторонніми задалегідь запрошеними особами, то можна подати каву, чай, суху випічку.

Власне бесіда починається з **вступної частини**, об’єм якої може займати до 15% загального часу. Її завдання – зняття психологічної напруженості і встановлення контактів зі співрозмовниками. Досягається це шляхом створення атмосфери взаєморозуміння, вияву щирого співчуття

до особистості і справ партнерів, підкреслення пріоритетності інтересів останніх, одночасно привертаючи їх увагу до своїх. Звичайно, ініціатива належить господареві або старшому за віком.

Після зняття психологічного напруження переходять безпосередньо до самої бесіди. Цей перехід може бути прямим, без вступу, і починатися з короткого викладу суті справи, що в основному властиво короткочасним малозначним контактам між керівником і підлеглим. Він може починатися з постановки ряду проблемних питань, що відносяться до теми бесіди. Він може, нарешті, відштовхуватися від згаданих у розмові на загальну тему фактів і подій, які прямо або обернено пов'язані з проблематикою, що обговорюється.

**У головній частині бесіди** активною стороною, звичайно, є ініціатор (виключення складає звітна бесіда з підлеглим). Він намагається від початку до кінця дотримуватися вибраного основного напрямку, йдучи до наміченої мети. Це досягається послідовною постановкою питань у задалегідь певному порядку і проведенням власної основної думки.

Висловлюватися і формулювати питання в процесі бесіди треба просто і зрозуміло, одночасно уважно вслухуючись у значення слів співрозмовника і намагаючись зрозуміти, що за ними стоїть.

У процесі бесіди важливо з'ясувати, чому співрозмовник сприймає ситуацію саме так, а не інакше, тому йому необхідно дати можливість повністю виговоритися, в потрібні моменти роблячи зауваження або задаючи питання, уникаючи при цьому вступу в дискусію.

Після того, як співрозмовник висловиться, йому необхідно продемонструвати власний погляд на речі, показавши проблему з іншого боку. Робити це треба спокійно, доброзичливо, аргументовано, не викриваючи його в помилках і не наполягаючи беззастережно на власній думці. Чим більше чоловік хоче в чомусь переконати іншого, тим менше він повинен стверджувати, особливо на початку розмови. Бесіду необхідно вести так, щоб партнер міг у кінцевому результаті сам спростувати свої хибні думки.

У кінці бесіди господар або ініціатор підводить підсумок, показує, як може бути використана отримана інформація, закликає співрозмовників до її осмислення і подальших активних дій.

Якщо час бесіди спеціально не регламентувався (що має місце під час прийому відвідувачів), то це є сигналом для завершення зустрічі. Для нетямущих партнерів розроблений спеціальний комплекс прийомів ввічливості дати їм зрозуміти, що бесіда завершена і у господаря є інші справи.

**Третім етапом циклу бесіди** є її критичний розбір на підставі зроблених записів, що дозволяє відповісти на питання: наскільки чіткими були формулювання; чи все було сказане; чи завжди вдавалося отримати

задовільні відповіді; чи могли бути співрозмовники більш відвертими; чи не відбувався на них зайвий психологічний тиск; наскільки невимушено, комфортно вони себе відчували; чи можна вважати результати бесіди задовільними; чи необхідно, а якщо так, то коли, продовжити обговорення питань.

### **4.2.3. Організація телефонних розмов**

Телефон – важливий засіб ефективності управлінської праці, оперативного ділового спілкування. Але при неправильному його використанні саме телефон стає джерелом затрат робочого часу. На телефонні переговори витрачається від 4 до 27% робочого часу.

Мистецтво користування телефоном складається в максимальній економії часу на телефонні бесіди при максимальній реалізації наданих телефоном можливостей.

Велику допомогу під час телефонного обслуговування надає керівнику правильно організований довідковий апарат. Зручно для цих цілей використовувати комп'ютер. Крім цього, керівнику зручно мати при собі особистий довідник з адресами і телефонами, що регулярно повинен перевірятися, обновлятися і доповнюватися. В особистому довіднику, крім прізвища, імені і по батькові абонента (за алфавітом), доцільно вказати його посаду та місце роботи.

Тривалість ділових телефонних переговорів повинна бути гранично мінімальною при максимальній інформованості.

Для того, щоб телефонна розмова продовжувалася мінімальну кількість часу, потрібно її ретельно спланувати, попередньо скласти коротку довідку про співрозмовника і підібрати необхідні матеріали, продумати розмову і записати основні питання, що ви збираєтеся з'ясувати, а також питання, що можуть виникнути під час бесіди.

Відсутній зоровий зв'язок люди звичайно прагнуть заповнити зайвою багатослівністю, залученням до розмови сторонніх, що продовжує бесіду. Більшість телефонних розмов відбувається три хвилини, максимальна тривалість їх п'ять–шість хвилин. Раціональна структура телефонної розмови включає чотири обов'язкових елементи, а варіанти спілкування абонентів знаходяться в табл. 15.

## Структура телефонної розмови і варіанти спілкування абонентів

Елементи композиції телефонної розмови	Витрати часу на кожен елемент, с	Зміст кожного елемента композиції телефонної розмови. Можливі варіанти спілкування абонентів			
		черговість участі в розмові	той, хто дзвонить	черговість участі в розмові	той, кому дзвонять
1	2	3	4	5	6
1. Взаємне представлення	20 ± 5	2	Вітає. Представляється, називаючи своє прізвище, ім'я, по батькові(під час міжміських розмов називає місто, з якого дзвонить)	1	Повідомляє назву підрозділу і прізвище, посаду. Записує, хто дзвонить і звідкіля
		4	Запитує, чи зручно співрозмовнику зараз розмовляти ( чи не зайнятий він)	3	Відповідає: слухаю Вас
				5	Відповідає: так, немає. У випадку зайнятості просить передзвонити і призначає час повторного дзвінка (записує собі)
<b>Якщо телефон взяла інша людина</b>					
		4а	Просить покликати до телефону потрібну особу, назвавши його ім'я, по батькові. прізвище (іноді посаду)	5а	Виконує прохання. Якщо особа, яка потрібна, відсутня, повідомляє, де вона і коли буде
		6а	Просить передати, коли буде дзвонити повторно	7а	Слухає, записує, обіцяє (і виконує)
		8а	Дякує, прощається	9а	Відповідає
		10 а	Вішає трубку		

1	2	3	4	5	6
2. Введення співрозмовника в курс справи	40 ± 5	6	Коротко викладає мету свого дзвінка (говорить прямо в мікрофон, зі своєю звичайною голосністю, вимовляє слова виразно і не дуже швидко, чітко вимовляючи числа і прізвища)	6	Слухає, не перериває співрозмовника (записує в разі потреби інформацію, що повідомляється). Підтверджує почуте короткими словами: так, та тощо
		8а	Не вказує, що вже говорив, не дратується і не обурюється	7а	Прочить повторити наприкінці повідомлення, якщо що-небудь не зрозуміло
3. Обговорення ситуації	100 ± 5	7	Лаконічно викладає ретельно продумані головні і другорядні питання, що вимагають короткої та конкретної відповіді	8	Коротко і конкретно відповідає і пропонує шляхи вирішення питань
4. Заключне слово	20 ± 5	9	Коротко повторює підсумок бесіди (те, що він зрозумів з розмови)	10	Схвалює, вносить уточнення
		11	Дякує, прощається	12	Відповідає на подяку. Прощається
		13	Вішає трубку		
Всього	180 ± 20				

Необхідно відзначити, що всі телефонні дзвінки повинні надходити до секретаря, що перенаправляє дзвінки в той чи інший підрозділ і до керівника, якщо дзвінки призначені для нього. Це дозволить заощадити час керівника.



#### **4.2.4. Організація проведення комерційних переговорів**

*Процес планування переговорів.* За змістом комерційні переговори – це процес поетапного досягнення згоди між партнерами при наявності суперечливих інтересів. У менеджменті комерційні переговори розглядають як окремий вид ділового спілкування за формою і змістом. За формою вони подібні до індивідуальної бесіди та проводяться між делегаціями партнерів, яким необхідно володіти навичками впливу на групу людей, які мають свою чітку ціль.

Таким чином, комерційні переговори є складовою управлінської діяльності і служать налагодженню корпоративних зв'язків. Переговори – це не просто розв'язання проблеми або прийняття рішень, а й знаходження різних умов, які сприяють досягненню мети кожного.

Процес планування переговорів ділять на три етапи, які розглядаються протягом півроку: підготовка до переговорів; безпосереднє ведення переговорів; аналіз результатів і підбиття підсумків переговорів.

Підготовка до переговорів включає три аспекти, що стосуються менеджера: змістовний, організаційний і тактичний.

*Змістовний аспект* включає: ієрархію цілей переговорів, опис пропозицій і проблем, що виносяться на переговори, можливі варіанти їх досягнення та шляхи вирішення поставлених питань.

Менеджер повинен усвідомити, що цей аспект не тільки предмет майбутніх переговорів, а питання наявних інтересів і можливостей їх реалізації.

Процедура реалізації змістовного аспекту вимагає від менеджера ретельного аналізу наявної ситуації, прогнозування її зміни, проектування найбільш сприятливих умов для підприємства.

Підсумки проведеного аналізу проводяться колективно робочою групою за такими напрямками: визначення позиційних інтересів переговорів, усвідомлення власних цілей у переговорах (особистих, групових, підприємства); прогнозування цілей та інтересів партнера на переговорах, оцінка ступеня узгодження інтересів за тактикою, що використовується для посилення власної позиції на переговорах; тактичне забезпечення переговорів та визначення здобутків при кожному варіанті прийнятих рішень (мінімум витрат, термін використання продукту, гарантії використання умов, максимальний прибуток).

*Організаційний аспект* охоплює таке коло питань:

- ◆ місце і час проведення;
- ◆ організація зустрічі делегацій і поселення учасників;
- ◆ підбір команд із розподілом функцій і ролей.

Менеджер повинен розуміти, що комерційні переговори поєднують такі процеси: міжособове спілкування, професійну комунікацію, гру, яка нагадує театралізовану виставу. Робота з підбору кадрів включає декілька

моментів: визначення комунікативних функцій для успішного ведення переговорів, організатора переговорів, доповідача суті питання; забезпечення розуміння між групами делегацій, функція експерта (прораховує всі плюси і мінуси по всіх варіантах); встановлення неформального каналу комунікацій; визначення професійного складу команди (організація, підготовка, завершення, розробка сценарію майбутніх переговорів).

*Тактичний аспект* забезпечує професійну спрямованість розроблених пропозицій за сукупністю питань, починаючи від тактично-технологічних до фінансово-юридичних питань.

Технологічна насиченість кожної фази переговорів достатньо висока і залежить від національної культури, традицій країни організатора чи учасників переговорів.

Техніка ведення переговорів охоплює такі фази:

- ◆ уточнення позицій сторін (10% часу);
- ◆ пошук альтернатив розв'язання завдань (60% часу);
- ◆ досягнення домовленості або укладення угод (30% часу).

Рекомендації менеджеру щодо ведення переговорів:

1. Відправною точкою є усвідомлення необхідності для вас цих переговорів.

2. Впевнено досягайте поставлених цілей, аргументуйте свої позиції, але не будьте впертим і глухим до думки партнера.

3. Гідно представляйте свої інтереси, дотримуючись при цьому ввічливості і толерантності.

4. Намагайтеся досягнути таких ухвал, які б відповідали інтересам обох сторін. Якщо є труднощі, тоді спробуйте підійти до проблеми з іншого боку; не намагайтеся перехитрити партнера; не затягуйте переговори, не “викручуйте руки партнеру” термінами; обдумайте позитивні та негативні сторони пропозиції партнера; точно аналізуйте співвідношення власних інтересів та інтересів партнера; не втрачайте самоконтроль.

5. Відстоюючи головне в позиціях, поступіться другорядним, але не задовільняйтесь частковим результатом.

6. Під час переговорів чітко передавайте інформацію, при цьому не навчаючи партнера.

7. Ведіть переговори впевнено, стримуйтеся від завірянь.

8. Врахуйте тип темпераменту партнера по переговорах.

9. Досягніть згоди у принципових питаннях, а потім переходьте до деталей.

10. Почніть з не суперечливих питань.

11. Уникайте поверхових відповідей.

12. Контролюйте свою мову, говоріть не голосно, не тихо, не швидко.

13. Якщо компромісна пропозиція не очікувана для партнера, дайте час на обдумування.

14. Свою незгоду з іншою думкою виражайте конструктивно і аргументовано, не принижуйте гідності партнера.

### **Методи ведення переговорів**

#### **1. Варіантний.**

Використовується під час складних переговорів у разі незгоди між партнерами. Менеджер повинен дати відповідь на такі питання:

- ◆ в чому полягає ідеальне вирішення проблеми;
- ◆ від яких аспектів ідеального рішення можна відмовитись;
- ◆ отриманий варіант вирішення проблеми з наслідками і труднощами;
- ◆ які аргументи необхідні, щоб чітко реагувати на пропозицію партнера через неспівпадання інтересів;
- ◆ яке вимушене рішення можна прийняти на обмежений термін;
- ◆ які експериментальні пропозиції партнера слід відхилити і за допомогою яких аргументів?

#### **2. Метод інтеграції.**

Використовується в умовах, коли партнер підходить до вирішення проблеми із вузько відомих позицій.

#### **3. Метод збалансованості.**

За допомогою цього методу рішення приймаються, якщо партнери міняються ролями і дивляться на проблему очима партнера. При цьому менеджер мусить з'ясувати причину поведінки партнера, ступінь зрозумілості проблеми, рівень компетентності, можливість ризику від пропозицій.

#### **4. Компромісний метод.**

У разі незгоди пропонується досягнення згоди поетапно. Партнери відходять частково від своїх вимог, дають нові пропозиції. Менеджер повинен:

- ✓ оцінювати ступінь ризику в допустимих межах;
- ✓ якщо нова пропозиція перевищує вашу компетенцію, то рішення приймається після узгодження з керівником;
- ✓ не бажано призначати повторні переговори, нести додаткові видатки та призначити попередні наради та зустрічі.

Результати переговорів оформляються таким чином:

Протокол рішення – Протокол за результатами переговорів – Підсумковий протокол – Дослівний (на міжнародному рівні).

Незалежно чи були переговори для вас успішними чи безрезультатними їх рішення повинні бути обговорені в колективі за такими питаннями:

- максимальне і мінімальне досягнення результатів, їх оцінка;
- причини досягнення таких результатів;
- висновки на майбутнє;
- чи достатньо ви підготувались до переговорів;

- чи вірно ви визначились стосовно партнера;
- позитивні та негативні моменти діяльності;
- чи вистачило вам повноважень для участі у переговорах;
- які аргументи були використані на переговорах для переконання партнерів;
- які аргументи були відхилені і чому;
- несподівані пропозиції партнера для вас та критерії їх оцінки;
- чи поступилися ви на переговорах і чому;
- чи все зроблено для досягнення цілі переговорів;
- що сприяло конструктивному веденню переговорів;
- якщо мета не досягнута, які заходи прийняти;
- як зменшити вплив негативних факторів на діяльність фірми;
- принципово нові висновки щодо учасників переговорів;
- висновки для більш успішного проведення переговорів у майбутньому.

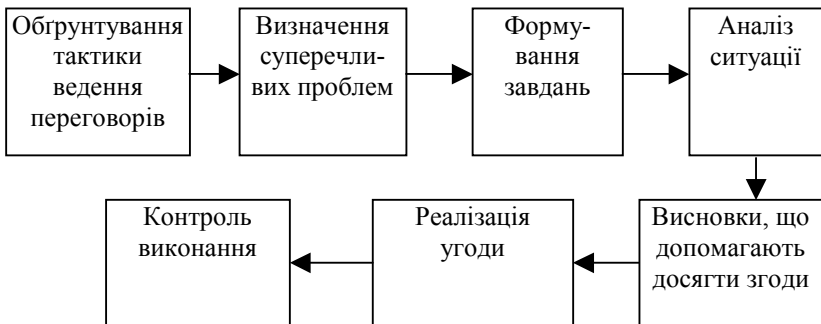


Рис. 55. Схема процесу проведення переговорів

### 4.3. Прийняття управлінських рішень

#### 4.3.1. Поняття та класифікація управлінських рішень, вимоги до них

Поняття “рішення” у сучасному житті дуже багатозначне. Воно розуміється і як процес, і як акт вибору, і як результат. Основна причина неоднозначного трактування поняття “рішення” полягає в тому, що у нього вкладається зміст, що відповідає конкретному напрямку досліджень.

Рішення як процес характеризується тим, що він, протікаючи в часі, здійснюється в кілька етапів. У зв’язку з цим доречно говорити про етапи

підготовки, прийняття і реалізації рішень. Рішення як результат вибору, звичайно, фіксується в письмовій чи усній формі і містить план (програму) дій щодо досягнення поставленої мети.

**Управлінське рішення** – це результат конкретної управлінської діяльності менеджера. **Управлінське рішення** – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

Імпульсом управлінського рішення є необхідність ліквідації, зменшення чи актуальності рішення проблеми, тобто наближення в майбутньому дійсних параметрів об'єкта (явища) до бажаних, прогнозних.

Для вирішення проблеми необхідно відповісти на **наступні питання**:

✓ що робити (які нові потреби споживачів необхідно задовольнити або на якому якісному рівні необхідно задовольняти старі потреби);

✓ як робити (за якою технологією);

✓ з якими виробничими витратами робити;

✓ у якій кількості;

✓ у які терміни;

✓ де (місце, виробниче приміщення, персонал);

✓ кому поставляти і за якою ціною;

✓ що це дасть інвестору і суспільству в цілому.

Комплексні проблеми необхідно формалізувати, тобто кількісно визначати різницю між фактичним і бажаним станом об'єкта за його параметрами, і так само виконати структурування проблеми шляхом побудови для її рішення дерева цілей.

Оскільки ресурси для рішення проблеми обмежені, слід проранжувати (визначати важливість, вагомість, ранг) проблеми за їх актуальністю, масштабністю, ступенем ризику.

Для підвищення якості рішень рекомендується здійснювати їх аналіз на підставі **класифікації за наступними ознаками**:

◆ стадія життєвого циклу товару, підприємства;

◆ підсистема системи менеджменту (цільова, функціональна тощо);

◆ сфера дії (технічні, економічні й ін. рішення);

◆ ціль (комерційні та некомерційні рішення);

◆ ранг управління (верхній, середній, низький);

◆ масштабність (комплексні і часткові рішення);

◆ організація вироблення (колективні й особисті рішення);

◆ тривалість дії (стратегічні, тактичні, оперативні рішення);

◆ об'єкт впливу (зовнішні й внутрішні);

◆ методи формалізації (текстові, графічні, математичні);

◆ форми відображення (план, програма, наказ, розпорядження, вказівка, прохання);

- ◆ *складність (стандартні й нестандартні);*
- ◆ *спосіб передачі (вербальні, письмові, електронні).*

Необхідність введення різних класифікацій управлінських рішень викликана тим, що в кінцевому результаті рішення вимагають принципово різних методів, а іноді навіть принципів аналізу. Побудова класифікацій управлінських рішень може бути корисною менеджеру для формування своєрідних математичних рішень, тобто рішень щодо того, до якого класу їх віднести і які підходи застосувати.

Розглянемо для ілюстрації не згадану вище класифікацію рішень залежно від ступеня їхньої новизни, що підрозділяються на запрограмовані і незапрограмовані управлінські рішення (Саймон).

Програма – це деталізована послідовність дій, що має мету та завдання і відповідає на реакцію системи із зовнішнього середовища. Відповідно запрограмовані рішення – це гранично деталізована послідовність дій у строго визначених ситуаціях. Переваги такого підходу очевидні: знижується ймовірність помилки, зменшується час на ухвалення рішення, з виконавця знімається відповідальність.

Однак зрозуміло, що подібний точний алгоритм годиться лише для строго визначеної ситуації. Отже, її невірна ідентифікація може призвести до великих втрат. Крім того, у деяких ситуаціях, з часом така схема може стати неефективною чи навіть помилковою. Крім усього іншого, тверда регламентація діяльності робить роботу виконавців нецікавою, позбавляє їх ініціативи і знижує увагу. Як правило, чим вищий рівень управління, на якому приймається рішення, і чим більша їх важливість, тим менше частка запрограмованих рішень.

Незапрограмовані рішення використовуються в якісно нових, нестандартних, складних ситуаціях, пов'язаних із впливом невідомих факторів.

Таким чином, розглянуто дві полярні ситуації: рішення цілком запрограмовані і незапрограмовані, їх переваги і недоліки. Реальні ситуації, звичайно, розташовані десь посередині, і менеджер, орієнтуючись на особливості свого об'єкта управління і виходячи з наявних плюсів і мінусів, повинен сам визначити, якою мірою розроблювальне ім рішення відноситься до того чи іншого класу і який алгоритм розробити для їх прийняття.

**Основними факторами**, що роблять вплив на якість управлінського рішення, є застосування до системи менеджменту наукових підходів і принципів, методів моделювання, автоматизації управління, мотивації якісного рішення й ін.

Звичайно, в прийнятті будь-якого рішення присутні в різній мірі три моменти: інтуїція, судження і раціональність.

При прийнятті **чисто інтуїтивного** рішення люди ґрунтуються на власному відчутті того, що їхній вибір правильний. Тут є присутнім “шосте

почуття”, свого роду осяяння, відвідуване, як правило, представників вищого ешелону влади. Менеджери середньої ланки більше покладаються на одержувану інформацію і допомогу ЕОМ. Незважаючи на те, що інтуїція загострюється разом із придбанням досвіду, продовженням якого саме і є висока посада, менеджер, що орієнтується тільки на неї, стає заручником випадковості, і з погляду статистики шанси його на правильний вибір не дуже високі.

Рішення, **засновані на судженні**, багато в чому подібні з інтуїтивними тому, що, на перший погляд, їх логіка слабко проглядається. Але все-таки в їхній основі лежать знання й осмислений, на відмінну від попереднього випадку, досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, з виправленням на сьогоднішній день, вибирається той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації за старих часів. Однак здоровий глузд у людей зустрічається рідко, тому цей спосіб ухвалення рішення теж не дуже надійний, хоча підкупує своєю швидкістю і дешевизною.

Судження неможливо співставити із ситуацією, що раніше не мала місця, і тому досвіду її рішення просто немає. Крім того, керівник при такому підході прагне діяти переважно в тих напрямках, що йому добре відомі, у результаті чого ризикує пропустити нагоду на позитивний результат в іншій області.

Оскільки рішення приймаються людьми, де їх характер багато в чому несе на собі відбиток особистості менеджера, причетного до їх появи. У зв'язку з цим прийнято розрізняти урівноважені, імпульсивні, інертні, ризиковані й обережні рішення.

**Урівноважені рішення** приймають менеджери, які уважно й критично ставляться до своїх дій, висунутих гіпотез і їх перевірки. Звичайно, перш ніж приступити до ухвалення рішення, вони мають сформульовану вихідну ідею.

**Імпульсивні рішення**, автори яких легко генерують найрізноманітніші ідеї в необмеженій кількості, але не в змозі їх як варто перевірити, уточнити, оцінити. Рішення тому виявляються недостатньо обґрунтованими і надійними, приймаються зненацька і “ривками”.

**Інертні рішення** стають результатом обережного пошуку. У них, навпаки, контрольні й уточнюючі дії переважають над генеруванням ідей, тому в таких рішеннях важко знайти оригінальність, блиск, новаторство.

**Ризиковані рішення** відрізняються від імпульсивних тем тим, що їхні автори не мають потребу в ретельному обґрунтуванні своїх гіпотез і, якщо упевнені в собі, можуть не злякатися будь-яких небезпек.

**Обережні рішення** характеризуються старанністю оцінки менеджером усіх варіантів, надкритичним підходом до справи. Вони ще менш ризиковані, чим інертні, відрізняються новизною й оригінальністю.

Перераховані види рішень приймаються в основному у процесі оперативного управління персоналом. Для стратегічного і тактичного управління будь-якої підсистеми менеджменту приймаються **раціональні рішення**, засновані на методах економічного аналізу, обґрунтування й оптимізації. Ці питання будуть розглянуті нижче.

Як уже відзначалося, вибір кращого варіанта рішення ведеться шляхом послідовної оцінки кожної з пропонованих альтернатив. Визначається, наскільки кожен варіант рішення забезпечує досягнення кінцевої мети організації, цим обумовлюється його ефективність. Тобто, рішення є ефективним, якщо воно відповідає вимогам, що впливають з розв'язуваної ситуації і цілей організації (рис. 56).



**Рис. 56. Вимоги, пропоновані до управлінських рішень**

По-перше, рішення повинно бути ефективним, тобто найбільш повно забезпечувати досягнення поставленої організацією мети.

По-друге, рішення повинно бути економічним, забезпечувати досягнення поставленої мети з найменшими витратами.

По-третє, своєчасність рішення. Мова йде не тільки про своєчасність ухвалення рішення, але й про своєчасність досягнення цілей. Може вийти так, що прекрасна ідея (альтернатива) застаріє і втратить актуальність у майбутньому через несвоєчасність прийняття. Вона була гарна у минулому.

По-четверте, обґрунтованість рішення. Виконавці повинні бути переконані, що рішення обґрунтоване. У зв'язку з цим не можна плутати фактичну обґрунтованість і її сприйняття виконавцями, розуміння ними аргументів, що спонукують менеджера прийняти саме таке рішення.

По-п'яте, рішення повинно бути реально здійсненним, тобто не можна приймати нереальні, абстрактні рішення, бо вони викликають прикрість і поділ виконавців, і в своїй основі неефективні. Прийняте рішення повинно бути ефективним і відповідати можливостям колективу, який його буде виконувати.



**4.3.2. Етапи розробки та прийняття управлінських рішень**

Прийняття рішень, звичайно, називають процесом. Це відбувається, по-перше, тому, що практично кожне управлінське рішення визначає значне число наступних рішень. З іншого боку, втручання реального життя призводить до того, що планується одне рішення, а реалізується – зовсім інше. І, нарешті, про прийняття рішень прийнято говорити як про процес, внаслідок його тривалості, складності і наявності цілого ряду самостійних етапів.

У науковій літературі процес прийняття рішень розглядається у двох аспектах.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється із усім процесом управління.

У вузькому розумінні прийняття рішень трактується як вибір найкращого рішення із багатьох альтернатив.

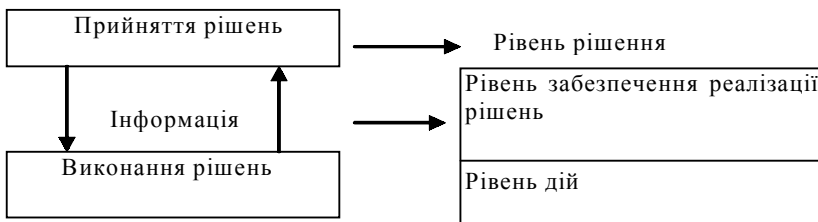
Кожне з поданих визначень має свої недоліки:

у першому – поняття “прийняття рішень” охоплює процес його виконання і контролю результатів;

у другому – звужується до вибору найкращої альтернативи, хоча процес прийняття рішень розуміє також встановлення критеріїв оцінки і вибір способів оцінки тощо.

**Прийняття рішень** – це процес, який починається з виникнення проблемної ситуації і закінчується вибором рішення, тобто вибором дій з усунування проблемної ситуації.

Місце прийняття рішень у процесі управління можливо подати наступним чином (рис. 57):



**Рис. 57. Місце прийняття рішень у процесі управління**

Існує безліч факторів, які впливають на процес прийняття рішення в організаціях. Серед найбільш важливих слід визначити наступні:

1. *Ступінь ризику* – завжди існує вірогідність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо вплинути на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо, при прийнятті рішення, бо він пов’язаний із зростанням відповідальності.

2. *Час*, що є в розпорядженні для прийняття рішення часто обмежений. На практиці, більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуючи дефіцит часу.

3. *Ступінь підтримки менеджера колективом* – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не зразу. Якщо порозуміння й підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

4. *Особисті здібності менеджера* – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

5. *Політика організації* – у цьому випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення, яке постає як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

У рамках раціональної моделі можна виділити наступні етапи:



Рис. 58. Схема розробки та прийняття рішень

### Діагностика проблеми

Що ж таке проблема? Існує два визначення залежно від вибору різних видів керування:

1. *Проблема* – це ситуація, у якій поставлена раніше мета не досягнута, тобто, здійснюючи контроль за досягнутими результатами, виявляється, що вони значно гірше запланованих, потрібно вжити відповідних заходів з виправлення ситуації.

2. *Проблема* – це виникнення потенційної невикористаної можливості.

Таке управління називається *керуванням з попередженням* і призначено для випадків якісного розвитку системи, наприклад, появи нових елементів, їхніх властивостей, зв'язків тощо. Зрозуміло, з появою в процесі креативних, творчих моментів, такий підхід не тільки складніший, але й на порядок дорожчий.

На початку процесу розробки й ухвалення рішення, виходячи з особливостей розглянутого об'єкта і його оточення, необхідно визначитися з проблемою, яка виникає. Крім того, з даних визначень поняття “проблема” видно, що вони базуються на формулюванні цілей, які можна назвати нульовим етапом процесу розробки і прийняття рішень.

Визначення, локалізація проблеми процес дуже складний. Під час аналізу практично будь-якого господарського об'єкта проступає цілий клубок з них. Потрібно знайти основну проблему, яка призвела до всіх інших. Відповідно, основні заходи щодо подолання негативних явищ будуть спрямовані саме на її подолання.

У зв'язку зі складністю діагностика проблеми складається з ряду етапів:

- ◆ усвідомлення і встановлення симптомів чи ускладнень наявних невикористаних можливостей (наприклад, низькі прибутки, великі витрати, конфлікти тощо);
- ◆ виявлення проблеми в загальному вигляді, тобто причин виникнення проблеми;
- ◆ збір і аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації, залучення консультантів.

Важливою вимогою стає добір тільки релевантної інформації, тобто даних, що стосуються тільки конкретної проблеми, людини чи періоду часу. Очевидно, що чим менший обсяг інформації, тим, як правило, гірше якість рішень.

### **Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень**

У даному раніше визначенні управлінських рішень були виділені основні вимоги, пропонувані до них: реалістичність і ефективність. Для того, щоб рішення було реалістичним, необхідно насамперед сформулювати наявні обмеження. До них можуть відноситися внутрішні ресурси підприємства (трудові, грошові, технологічні тощо), повноваження управлінських працівників, а також зовнішні обмеження (наприклад, закони, етичні розуміння, рівень розвитку науки і техніки, конкурентна ситуація на ринку збуту) тощо.

Для того, щоб оцінити якість прийнятого рішення, необхідно розробити систему критеріїв, за якими воно буде оцінюватися. Такі критерії, з одного боку, відображають наявну систему цілей, а з іншого – деякі власні характеристики рішень, зокрема, фінансові – вартість їхньої підготовки і реалізації, час, рівень ризику, ступінь незвичайності тощо.

### **Визначення альтернатив**

Формування набору альтернативних рішень виявленої проблеми є процесом найвищою мірою складним і творчим. Часткова формалізація цього процесу може бути здійснена за допомогою різних модифікацій методу “мозкового штурму”.

Під час формування безлічі альтернатив треба знайти компроміс між повнотою цього набору, з одного боку, і реальністю та видимістю задачі, з іншого. Однак сформувати всі альтернативи в реальній ситуації неможливо не тільки через дорожнечу й об’єктивні тимчасові обмеження. Тому частіше процес формування альтернатив закінчують як тільки знайдено кілька перспективних варіантів. Зрозуміло, що чим складніше і дорожче процес їх розробки, тим менше їх число, і, навпаки, чим відповідальніше прийняте рішення – тим їх більше.

Методи формування ідей рішень у порядку зростання ступеня їхньої новизни можна розбити на:

◆ *запозичення;*

◆ *запозичення з адаптацією*, тобто готове рішення трохи коректується з метою його більшої відповідності ситуації. Важливим є те, скільки логічних чи переходів змін було зроблено при їхній доробці;

◆ *аналогії*, коли аналізується рішення з абсолютно іншої сфери діяльності, виявляються його основні принципи і на їх підставі будується рішення в необхідній області;

◆ *якісно нові рішення.*

### **Оцінка альтернатив**

Оцінка кожної з альтернатив здійснюється виходячи з безлічі відібраних критеріїв. У деяких випадках частина з них може мати кількісний, а частина – якісний характер.

### **Вибір альтернативи**

Для рішень з чіткою структурою методи вибору альтернативи містяться в дослідженні операцій.

На остаточний вибір між альтернативами найсильніший вплив робить ще ряд таких:

✓ наявне число варіантів і якість їхнього обґрунтування;

✓ тривалість використання рішення, що готується, і його регулярність;

✓ склад і важливість зв’язаних з ним рішень;

✓ допустимість активізації рішення, наприклад, внаслідок його непопулярності.

Усі попередні як формалізовані, так і неформалізовані критерії вибору виходять з інтересів об’єкта управління. Однак не можна забувати про те, що в самого менеджера теж є свої інтереси. Тому іноді вирішальне значення на вибір альтернативи має те, наскільки кожен з варіантів імпонує управлінським працівникам, тобто, яка ступінь їх власної моральної і

матеріальної задоволеності, пов'язаної з цим рішенням, розуміння престижу тощо.

Для рішень з нечіткою структурою вибір часто здійснюється на підставі неформалізованих ознак без використання спеціальних методів.

### **Реалізація і контроль виконання рішень**

Важлива умова – визнання колективом. Для цього необхідно переконувати і залучати людей до прийняття рішень. Практика засвідчує, що у випадку, якщо колектив якоюсь мірою брав участь у підготовці варіанта, вважає його “своїм”, опір ходу його реалізації значно знижується.

Потім починається наступна фаза розглянутого етапу – контроль за ходом реалізації, тобто встановлення зворотного зв'язку для вивчення відповідності фактичних результатів із результатами, що очікувалися.

### **Вибір критеріїв ухвалення управлінського рішення**

При виборі критеріїв для ухвалення рішення менеджер керується системою норм і нормативів, з якими можна порівняти альтернативне рішення. Норми, як правило, обмежують вибір критеріїв, тому що менеджер не може змінити трактування того чи іншого закону, що звужує діяльність в ухваленні рішення. До числа таких обмежень можна віднести відсутність достатнього досвіду і кваліфікації, наявність гострої конкуренції й ін.

При цьому необхідно пам'ятати, що ефективність ухвалення рішення на середньому і нижчому рівнях управління багато в чому визначається повноваженнями, що їм делегувала вища ланка управління. Таким чином, критерії при ухваленні управлінського рішення служать свого роду стандартом обмеження.

Об'єктом ухвалення рішення є наступні види діяльності:

- ✓ *технічний розвиток;*
- ✓ *організація основного і допоміжного виробництва;*
- ✓ *маркетингова діяльність;*
- ✓ *економічний і фінансовий розвиток;*
- ✓ *організація заробітної плати і преміювання;*
- ✓ *соціальний розвиток;*
- ✓ *система управління;*
- ✓ *бухгалтерська діяльність;*
- ✓ *кадрове забезпечення;*
- ✓ *інші види діяльності.*

### **4.3.3. Моделі і методи прийняття рішень**

У процесі вирішення складних проблем з метою посилення здатності менеджерів до прийняття обґрунтованих і об'єктивних рішень можуть застосовуватися різні наукові методи їх розробки й оптимізації, що прийнято поділяти на два основних класи: методи моделювання і методи експертних оцінок.

*Методи моделювання* (називаються також методами дослідження операцій) базуються на використанні математичних моделей для рішення управлінських задач, що найбільш часто зустрічаються.

Розробка й оптимізація рішення конкретної проблеми методами моделювання – досить складна процедура, що може бути представлена послідовністю основних етапів:

- ◆ постановка задачі;
- ◆ визначення критерію ефективності аналізованої операції;
- ◆ кількісний вимір факторів, що впливають на досліджувану операцію;
- ◆ побудова математичної моделі досліджуваного об'єкта (операції);
- ◆ кількісне рішення моделі і знаходження оптимального рішення;
- ◆ перевірка адекватності моделі і знайденого рішення аналізованої ситуації;
- ◆ коректування і відновлення моделі.

Кількість усіляких конкретних моделей майже так само велика, як і число проблем, для рішення яких вони розроблені. Назвемо найбільш розповсюджені типи моделей.

➤ *Моделі теорії ігор.* Більшість господарських операцій можна розглядати як дії, які виникають в умовах протидії. До протидій варто відносити такі, наприклад, фактори, як аварія, пожежа, крадіжка, страйк, порушення договірних зобов'язань тощо. Однак найбільш масовий випадок протидії – конкуренція. Тому однією з найважливіших умов, від якої залежить успіх організації, є конкурентоспроможність. Очевидно, що можливість прогнозувати дії конкурентів – істотна перевага для будь-якої комерційної організації. Приймаючи рішення, варто вибирати альтернативу, що дозволяє зменшити ступінь протидії, що в свою чергу знизить ступінь ризику. Таку можливість надає менеджеру теорія ігор, математичні моделі якої спонукають аналізувати можливі альтернативи своїх дій з урахуванням можливих відповідних дій конкурентів.

Спочатку розроблені для воєнно-стратегічних цілей моделі теорії ігор приймаються у бізнесі для прогнозування реакції конкурентів на прийняті рішення, наприклад, на зміну цін, випуск нових видів товарів і послуг, вихід на нові сегменти ринку тощо.

Отже, приймаючи рішення про зміну рівня цін на свої товари, керівництво підприємства повинно прогнозувати реакцію і можливі відповідні дії основних конкурентів. І якщо за допомогою моделі теорії ігор буде встановлено, що, наприклад, при підвищенні ціни конкуренти не зроблять того ж, організація, щоб не потрапити в не вигідне становище, повинна відмовитися від цієї альтернативи і знайти інше вирішення проблеми.

Слід відзначити, що використовуються ці моделі досить рідко, тому що занадто спрощені в порівнянні з реальними економічними ситуаціями, настільки мінливими, що отримані прогнози бувають не занадто достовірні.

➤ *Моделі теорії черг*, або оптимального обслуговування, використовуються для перебування оптимального числа каналів обслуговування при визначеному рівні потреби в них. До ситуацій, у яких такі моделі можуть бути корисні, відносяться, наприклад, визначення кількості телефонних ліній, необхідних для відповідей на дзвінки клієнтів; тролейбусів на маршруті, необхідних, щоб на зупинках не накопичувались великі черги пасажирів; операціоністів у банку, щоб клієнти не чекали, поки ними зможуть зайнятися тощо. Проблема полягає в тому, що додаткові канали обслуговування (більше телефонних ліній чи тролейбусів банківських службовців) вимагають додаткових ресурсів, а їх завантаження нерівномірне (надлишкова пропускна здатність в одні періоди часу і поява черг – в інші). Отже, потрібно знайти таке рішення, що дозволяє збалансувати додаткові витрати на розширення каналів обслуговування і втрати від їх недоліку. Моделі теорії черг саме і служать інструментом перебування такого оптимального рішення.

➤ *Моделі управління запасами*. Будь-яка організація повинна підтримувати деякий рівень запасів своїх ресурсів, щоб уникнути простоїв чи перерв у технологічних процесах і збуті товарів чи послуг. Для підприємства, яке займається виробництвом, необхідні визначені запаси матеріалів, комплектуючих виробів, готової продукції, для банку – готівки, для лікарні – ліків, інструментів тощо. Підтримка високого рівня запасів підвищує надійність функціонування організації і рятує від втрат, пов'язаних з їх нестачею. З іншого боку, створення запасів вимагає додаткових витрат на збереження, складування, транспортування, страхування тощо. Крім того, надлишкові запаси зв'язують оборотні кошти і перешкоджають прибутковому інвестуванню капіталу, наприклад, у цінні папери чи банківські депозити.

Моделі управління запасами дозволяють знайти оптимальне рішення, тобто такий рівень запасу, що мінімізує витрати на його створення і підтримку при заданому рівні безперервності виробничих процесів.

➤ *Моделі лінійного програмування* застосовують для винайдення оптимального рішення в ситуації розподілу дефіцитних ресурсів при наявності конкуруючих потреб. Наприклад, за допомогою моделі лінійного програмування керуючий виробництвом може визначити оптимальну виробничу програму, тобто розрахувати, яку кількість виробів кожного найменування варто виробляти для одержання найбільшого прибутку за відомих обсягів матеріалів і деталей, фонду часу роботи, устаткування і рентабельності кожного типу виробу.

Велика частина розроблених для практичного застосування оптимізаційних моделей зводиться до задач лінійного програмування. Однак з урахуванням характеру аналізованих операцій і сформованих форм залежності факторів можуть застосовуватись моделі інших типів:

за нелінійних форм залежності результату операції від основних факторів – модель нелінійного програмування; за необхідності включення в аналіз фактора часу – моделі динамічного програмування; за ймовірності впливу факторів на результат операції – моделі математичної статистики (кореляційно-регресійний аналіз).

➤ *Методи експертних оцінок.* Під час розробки й обґрунтування багатьох рішень, що цілком чи частково не піддаються кількісному аналізу, значний ефект приносять методи експертних оцінок.

Сутність експертних методів прийняття рішень полягає в одержанні відповідей фахівців на поставлені перед ними питання. Інформація, отримана від експертів, з метою мінімізації погрішностей і впливу суб'єктивного фактора обробляється за допомогою спеціальних логічних і математичних процедур і перетворюється у форму, зручну для вибору рішення.

Для підготовки і проведення експертизи формується організаційна група, що забезпечує умови для ефективної роботи експертів. Основні задачі цієї групи:

- ◆ постановка проблеми, визначення мети і задач експертизи;
- ◆ розробка процедури проведення експертизи;
- ◆ добір, перевірка компетентності й формування групи експертів;
- ◆ проведення опитування експертів і одержання їх оцінок;
- ◆ обробка, формалізація й інтерпретація отриманої інформації.

Серед методів експертних оцінок широко поширені і використовуються на практиці методи групового опитування: метод комісій, метод “мозкової атаки”, різні модифікації методу “Дельфі”. Велике значення цих методів полягає в тому, що вони підсилюють елемент колегіальності в процесі прийняття складних рішень і, використовуючи інтуїцію і колективну генерацію ідей, дозволяють знаходити нові, оригінальні рішення проблем, до яких не можна прийти за допомогою тільки логічних міркувань.

Між розглянутими методами розробки й оптимізації рішень на практиці досить важко установити чіткі межі, тому що розгляд комплексних проблем сучасного менеджменту вимагає і комплексного використання різних логічних, статистичних, математичних і евристичних прийомів. Тому не одна, а переважна група способів формує той чи інший метод. Застосування методів прийняття рішень залежать в основному від характеру розв'язуваних проблем і умов прийняття рішень.

Усі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в три групи (рис. 59).





**Рис. 59. Класифікація методів прийняття управлінських рішень**

1. Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень. Управлінська практика свідчить про те, що, приймаючи і реалізуючи рішення, переважна частина керівників використовують неформальні методи, що ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, що приймають управлінські рішення. Ця сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень керівником шляхом теоретичного порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. У більшій частині неформальні методи базуються на інтуїції менеджера. Їхня перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативно, недолік – неформальні методи не гарантують від вибору помилкових (неефективних) рішень, оскільки інтуїція іноді може підвести менеджера.

2. Колективні методи обговорення і прийняття рішень. Основним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників цієї процедури. Найчастіше це тимчасовий колектив, до складу якого входить, як правило, і керівники, і виконавці. Головними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність вирішувати творчі завдання, конструктивність мислення і комунікабельність. Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, нарада, робота в комісії тощо. Найбільш розповсюджений такий метод колективної підготовки управлінських рішень, як “мозковий штурм” чи “мозкова атака” (спільне генерування ідей і наступне прийняття рішень).

Якщо потрібно прийняти рішення складної проблеми, то збирається група людей, що пропонують свої будь-які рішення визначеної проблеми. Основна умова “мозкового штурму” – це створення ситуації, максимально сприятливої для вільного генерування ідей. Щоб цього домогтися, забороняється спростовувати чи критикувати ідею, якою б, на перший погляд, фантастичною вона не була. Всі ідеї записуються, а потім аналізуються фахівцями (рис. 60).

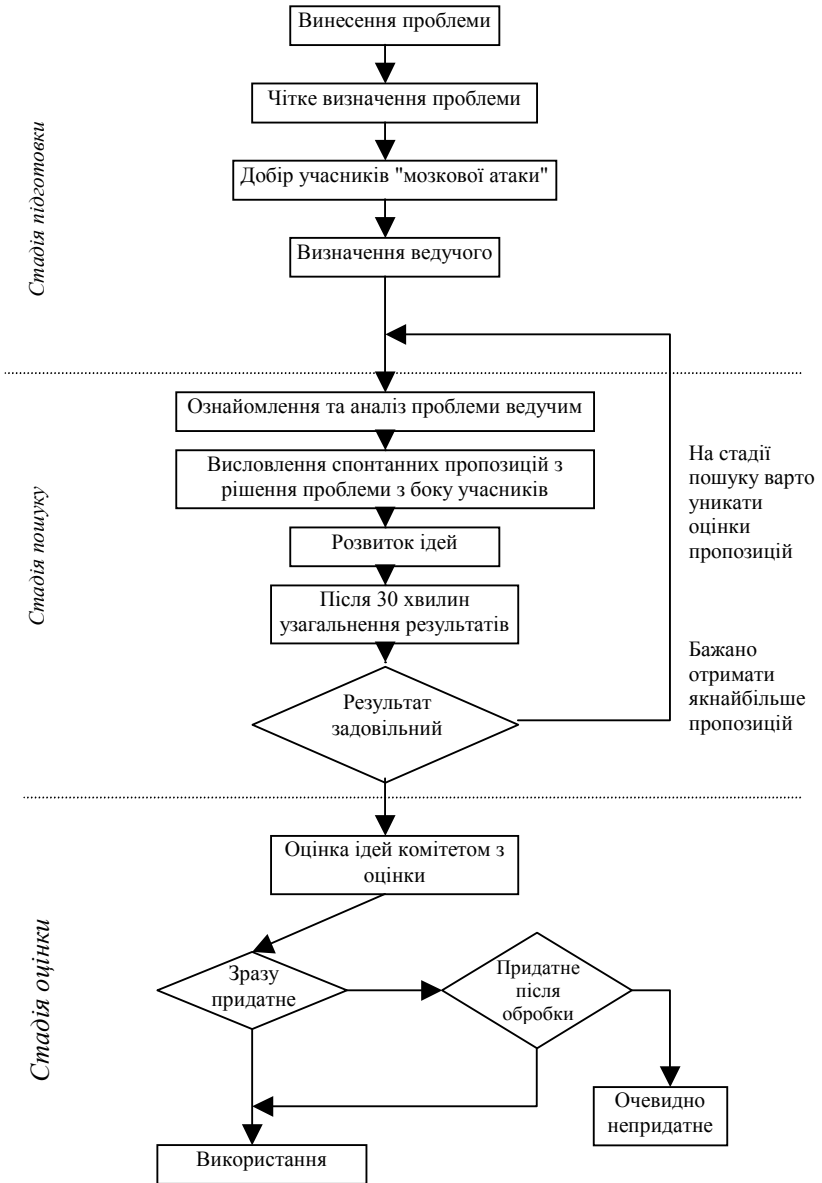


Рис. 60. Основна структура методу “мозкової атаки”

Метод “Дельфі” отримав назву від грецького міста Дельфа, що прославилося мудрецами, провісниками майбутнього. Метод “Дельфі” – це багаторівнева процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування допрацьовуються й отримані результати повідомляються експертам з відображенням їх рейтингу. Перший тур анкетування проводиться без аргументації, у другому – рішення підлягає аргументації, експерт може змінити рейтинг. Після стабілізації оцінок опитування припиняється і приймається запропоноване експертами чи скоректоване рішення.

Японська так звана кільцева система прийняття рішень – “kingise”, суть якої в тому, що на розгляд готується проект нововведення. Він передається для обговорення особам за списком, складеним керівником. Кожен повинен розглянути запропоноване рішення і дати свої зауваження в письмовому вигляді. Після цього проводиться нарада. Як правило, запрошуються ті фахівці, чия думка керівнику не зовсім зрозуміла. Експерти вибирають своє рішення відповідно до індивідуальних переваг. І якщо вони не збігаються, то виникає вектор переваг, що визначають за допомогою одного з наступних принципів:

- ◆ принципу більшості голосів – вибирається те рішення, що має найбільше число прихильників;

- ◆ принципу диктатора – за основу береться думка однієї особи групи. Цей принцип характерний для військових організацій, а також для прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях;

- ◆ принципу Курно – використовується в тому випадку, коли пропонується число рішень, рівне числу експертів. У цьому випадку необхідно знайти таке рішення, яке б відповідало вимозі індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного окремо;

- ◆ принципу Парето – використовується при прийнятті рішень, коли всі експерти єдине ціле, утворюють одну коаліцію. У цьому випадку оптимальним буде таке рішення, що не вигідно змінювати відразу всім членам групи, оскільки воно поєднує їх у досягненні загальної мети;

- ◆ принцип Еджворта – використовується в тому випадку, якщо група складається з декількох коаліцій, кожній з яких не вигідно скасовувати своє рішення. Знаючи переваги коаліцій, можна прийняти оптимальне рішення не роблячи збитку один одному.

Кількісні методи прийняття рішень. У їх основі лежить науково-практичний підхід, що допускає вибір оптимальних рішень шляхом обробки (за допомогою ЕОМ) великих масивів інформації.

Залежно від типу математичних функцій, покладених в основу моделей, розрізняють:

- ◆ лінійне моделювання – використовуються лінійні залежності;
- ◆ динамічне програмування – дозволяє вводити додаткові перемінні в процесі розв’язання задач;

- ◆ теорія ігор – моделювання таких ситуацій, ухвалення рішення в яких повинно враховувати розбіжність інтересів різних підрозділів;
- ◆ імітаційні моделі – дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них.

## **5. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КЕРІВНИЦТВА**

### **5.1. Менеджмент персоналу**

#### **5.1.1. Поняття менеджменту персоналу. Суб'єкт та об'єкт управління**

Управління людьми – це компонент управління будь-якої організації поряд з управлінням матеріальними і природними ресурсами. Однак за своїми властивостями люди суттєво відрізняються від будь-яких використовуваних організаціями ресурсів, а отже, вимагають особливих методів управління. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному:

по-перше, на відміну від машин і сировини люди наділені інтелектом і їх реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно-опосередкована, а не механічна, а отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім; по-друге, внаслідок наявності в людей інтелекту вони здатні до постійного удосконалення і розвитку; по-третє, трудове життя людини в сучасному суспільстві продовжується 30–50 років, відповідно відносини людини і організації можуть мати довгостроковий характер; по-четверте, на відміну від матеріальних і природних ресурсів, люди приходять (в більшості випадків) в організацію свідомо, з певними цілями і чекають від організації допомоги (надання можливостей) для реалізації цих цілей. І остання, але не менш важлива особливість людських ресурсів полягає в унікальності кожної окремої людини. Не буває двох абсолютно однакових людей, а відповідно реакція різних членів організації на один і той же метод управління може бути зовсім різною.

Управління людськими ресурсами – це особливий вид управлінської діяльності.

Управління людськими ресурсами включає управління взятими в єдності процесами формування, розподілу, перерозподілу, використання і відтворення людських ресурсів з метою досягнення найповнішого задоволення суспільних і особистих потреб у матеріальних і духовних благах при оптимальних затратах живої праці.

Управління людськими ресурсами здійснюється на підставі поєднання галузевого (управління на рівні галузі, об'єднання, підприємства, цеху, відділку) і територіального (управління на рівні держави, області, міста, району) принципів, кожен з яких має свою специфіку. Об'єктом державного і територіального управління людськими ресурсами є трудові ресурси. Робоча сила – об'єкт виробничо-територіального управління (на підприємствах і в організаціях, у приватному підсобному і селянському господарствах регіону). Об'єктом галузевого управління людськими ресурсами виступають персонал і кадри. Відповідно управління трудовими ресурсами, робочою силою і персоналом є підсистемами загальної системи менеджменту людських ресурсів. Головна задача підсистеми управління трудовими ресурсами полягає у виробленні оптимального варіанту формування трудових ресурсів у цілому по країні, областях, районах і містах, а також його реалізації шляхом відповідної демографічної політики, соціального розвитку, освіти і професійної орієнтації. Другою підсистемою управління людськими ресурсами вирішуються питання ефективного розподілу робочої сили і раціональної зайнятості. Підсистема управління персоналом забезпечує процеси раціонального використання людських ресурсів у конкретній організації, об'єднанні, галузі шляхом організації підбору, підготовки, оцінки і розстановки, організації професійної адаптації і внутріфірмової мобільності, мотивації і виховання персоналу робітників і службовців. Управління кадрами забезпечує ті ж процеси, але тільки стосовно постійного кваліфікованого складу працівників.

Під **менеджментом персоналу** розуміють процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервного навчання, спрямований на раціональне використання працівників і підвищення ефективності діяльності організації.

Головним елементом будь-якої системи управління є персонал, який водночас може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства або організації є *об'єктом* тому, що вони є продуктивною силою, головною складовою частиною будь-якого виробничого процесу. Разом із тим, персонал – це, перш за все, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуальних рис, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. *Суб'єктом* управління персоналом є держава, яка розробляє комплекс соціально-економічних і організаційно-правових заходів, спрямованих на ефективне формування, розподіл, перерозподіл і використання кадрів. До суб'єктів управління персоналом відносяться також профспілки, об'єднання, асоціації, трудові колективи та ін. Здатність персоналу одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління є головною специфічною особливістю менеджменту людських ресурсів у підприємстві. Предметом менеджменту персоналу є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва, з точки зору найповнішого і найефективнішого використання їх потенціалу в умовах функціонування підприємства.

Менеджмент персоналу здійснюється шляхом виконання цілепрямованих дій і передбачає визначення цілей і основних напрямів роботи з персоналом. До основних цілей управління персоналом відносяться: задоволення кількісної та якісної потреби підприємства (об'єднання, галузі) в персоналі; забезпечення раціональної розстановки, професійно-кваліфікаційного і посадового просування працівників; ефективне їх використання.

У теорії управління персоналом виділяють вісім основних функцій, реалізуючи які досягають поставлених цілей: планування потреби, відбір і найм, розвиток і орієнтація, просування по службі, оцінка й винагорода. Вони тісно пов'язані між собою і створюють певну систему роботи з персоналом (рис. 61).

Функції кожної підсистеми виконують різні структурні підрозділи по роботі з персоналом. Причому у великих організаціях функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ, а в дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем.

До задач управління персоналом відносяться: соціально-психологічна діагностика колективу, аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин керівництва, управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами, інформаційне забезпечення системи кадрів управління, управління зайнятістю, відбір і підбір кандидатів на вакантні посади, аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі, маркетинг кадрів, планування і контроль ділової кар'єри, професійна орієнтація і соціально-психологічна адаптація працівників, управління трудовою мотивацією, правові питання трудових відносин, психофізіологія, ергономіка, естетика праці.

Головною задачею менеджменту персоналу є найефективніше використання здібностей працівників відповідно до цілей організації і суспільства.

Оскільки під принципом розуміється науковий початок (основа, правило), який під час рішення необхідно враховувати чи дотримуватись, то в якості принципів менеджменту персоналу можуть бути використані принципи, запропоновані ще в 1923 році Анрі Файолем: розподіл праці, влада і відповідність, дисципліна, єдність розпоряджень, єдність керівництва, підпорядкування особистих інтересів суспільному, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива і єдність персоналу.

Методами управління персоналом називаються способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі управління. До методів менеджменту персоналу відносяться:

1. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) – це різні способи впливу на працівників, що базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм (формування структури

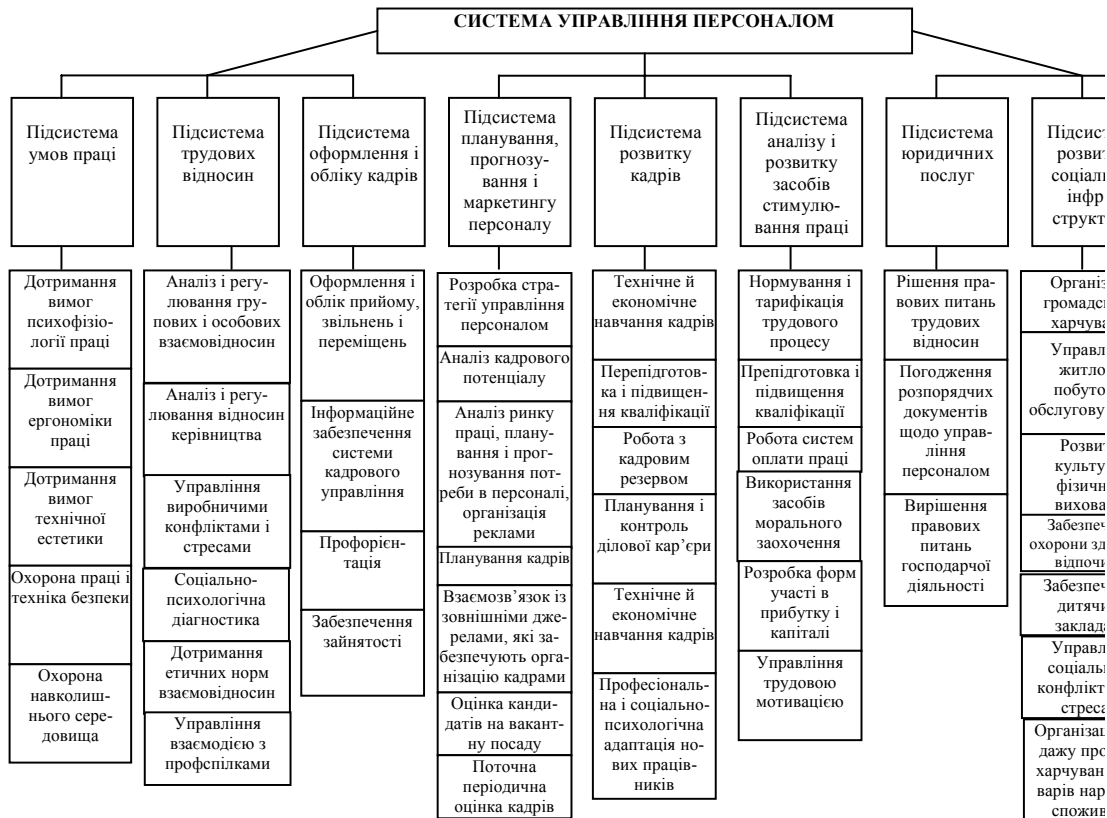


Рис. 61. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом

органів управління, затвердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів, розпоряджень, підбір і розстановка кадрів, розроблення положень, інструкцій).

2. Економічні методи. До них відносяться: прогнозування і планування кадрової роботи, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визнання потреби в кадрах і джерел її забезпечення, матеріальне стимулювання та ін.

3. Соціально-психологічні методи управління – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології та психології. За масштабом і способами впливу соціально-психологічні методи управління можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які спрямовані на групи людей та їх взаємодії в процесі виробництва (зовнішній світ людини); психологічні методи, які спрямовано впливають на особистість конкретної людини (внутрішній світ людини).

Всі види методів органічно пов'язані між собою.

### **5.1.2. Формування персоналу підприємства**

Важливим етапом управління персоналом є планування потреби в працівниках. Процес планування складається з оцінки наявних ресурсів, майбутніх потреб, розробки програми задоволення.

Планування людських ресурсів або визначення того коли, де, скільки, якої якості (кваліфікації) і за якою ціною потрібно працівників є важливою складовою бізнес-планування всіх підприємств.

Ціль – надати працівникам робочі місця в потрібний час і в необхідній кількості відповідно до їх здібностей і вимог виробництва.

Основна задача – забезпечення реалізації планів підприємства щодо працівників – їх чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на їх найм.

Планування персоналу підприємства включає: планування потреби в персоналі, планування залучення персоналу до організації, планування трудової адаптації, планування вивільнення чи скорочення персоналу, планування використання працівників, планування навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, планування ділової кар'єри і службово-професійного просування, планування витрат на персонал.

Щоб визначити потребу підприємства в людських ресурсах, необхідно зрозуміти, під впливом яких факторів вона формується. Це можуть бути як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Під внутрішніми факторами розуміють такі, що в значній мірі піддаються управлінському впливу з боку організації. Це цілі організації, для реалізації яких необхідні людські ресурси, внутріорганізаційна динаміка



робочої сили (звільнення за власним бажанням, вихід на пенсію, декретні відпустки тощо), наявність грошових коштів у підприємства. Зовнішні фактори – це умови, які організація, як суб'єкт управління, як правило, не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення якісної і кількісної потреби в персоналі і оптимальних джерел покриття цієї потреби. До них відносяться: демографічна та економічна ситуація, розвиток техніки і технологій, особливості соціальних потреб, розвиток законодавства, кадрова політика конкурентів та ін.

Плануючи потребу в персоналі, слід розрізняти загальну та додаткову. Під загальною потребою розуміють весь склад працівників, необхідних для галузі, підприємства в поточному або перспективному періоді для вирішення виробничих завдань з найвищою ефективністю і якістю. Склад працівників у цьому випадку характеризується потрібною кількістю працівників по професіях (спеціальностях) для заміщення всіх робочих місць із зазначенням їх переліку. Додаткова потреба – різниця між загальною чисельністю працівників у плановому періоді і фактичною за минулий період.

Розробляючи довгострокові плани для визначення потреби в кваліфікованому персоналі, доцільно використовувати *нормативний метод*, який передбачає розрахунок загальної чисельності працівників на підставі планового обсягу виробництва (продукції, робіт, послуг) і прогресивних норм виробітку. Недоліком цього методу є необхідність постійного перегляду всієї системи норм і нормативів, що представляє складний і трудомісткий процес.

Поряд з цим методом для визначення потреби в спеціалістах використовують штатний, штатно-номенклатурний та штатно-нормативний методи.

*Штатний метод* передбачає використання типових схем управління виробництвом і типових штатних розкладів. Він простий і не трудомісткий. Однак його недолік полягає в перенесенні пропорцій, що склались у штатних розкладах, на перспективу і слабе врахування змінних потреб виробництва.

*Штатно-номенклатурний метод* передбачає визначення додаткової потреби в спеціалістах на підставі співставлення штатних розкладів і номенклатури посад. Цей метод може забезпечити точність за умови, що потреба в спеціалістах, у штатних розкладах визначена правильно на підставі науково обгрунтованого розрахунку.

*Штатно-нормативний метод* зводиться до визначення потреби в персоналі за нормативами штатних посад для різних видів діяльності. В основу розрахунку покладено фактори, що впливають на потребу в спеціалістах, а сам метод базується на дослідженні виконуваних ними функцій і більш достовірно відображає прогнозовану чисельність.

Знаходить застосування й *метод насиченості*, який зводиться до визначення загальної та додаткової потреби в спеціалістах на перспективу

на підставі норм насиченості в базисному періоді з урахуванням необхідності їх підвищення або зниження в плановому періоді. Цей метод переважно дає оцінку тенденції чисельності спеціалістів, що вже склалася, не відображаючи рівня забезпеченості ними. Він використовується у випадку неможливості отримання необхідних для планових розрахунків даних чи при виявленні потреби в спеціалістах на довгу перспективу. Головним його недоліком є відсутність обґрунтованої розрахункової бази.

*Методи математичної статистики* дозволяють враховувати залежність, обумовлену зміною чисельності персоналу і техніко-економічних показників. Ці методи можуть призвести до задовільних результатів при наявності даних про характер перспективного зв'язку між факторними і результативними показниками.

Чисельність управлінського персоналу часто визначають за допомогою *методу множинної кореляції*, оскільки він може бути використаний при планових розрахунках у цілому по галузі. Однак він не враховує перспективні структурні зміни в складі спеціалістів по підприємствах. До того ж, зв'язок між чисельністю управлінського персоналу окремих функціональних груп і відповідними техніко-економічними показниками не носить лінійного характеру. Враховуючи це, доцільно доповнювати методи математичної статистики *методом експертних оцінок*, який базується на врахуванні думки досвідчених спеціалістів при визначенні потреби в людських ресурсах.

У практиці планування потреби в персоналі має місце й *метод порівнянь*, суть якого полягає в тому, що на підставі аналізу явищ і процесів у високорозвиненій системі в цілому робиться проектування для менш розвиненої системи.

Найпростішим із застосовуваних у практиці й описаних у літературі методів є *метод екстраполяції*, який передбачає аналіз зміни чисельності персоналу за минулий період і перенесення виявлених тенденцій (з деяким корегуванням) на значення показників у плановому періоді. Однак використання цього методу в практиці планування не дозволяє об'єктивно враховувати вплив факторів виробничої діяльності галузі на потребу в спеціалістах, а також змін у розвитку підприємств і зовнішнього середовища. Тому доцільніше використовувати *метод скорегованої екстраполяції*, який враховує зміни в співвідношенні факторів, що визначають чисельність працівників.

Вихідними етапами в процесі управління персоналом є набір і відбір персоналу. Від того як проведений набір і які люди відібрані для роботи в організації залежить вся подальша її діяльність. Під час набору нових працівників необхідно чітко визначити вимоги до роботи шляхом детального аналізу завдань і передбаченої відповідальності; скласти опис функцій і список необхідних якостей кандидатів; прийняти рішення про

внутрішній та зовнішній набір кадрів; зробити вибір із отриманих заявок і домовитися про зустріч і співбесіду. Набір полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з якого організація відбирає найбільш придатних для неї працівників. Визначивши вимоги до кандидата (посадова інструкція, кваліфікаційна карта, карта компетенцій), відділ людських ресурсів може почати залучати кандидатів, щоб створити список кваліфікованих кандидатів для подальшого відбору. Головним обмеженням на цьому етапі виступають бюджет, який організація може витратити, і людські ресурси, якими вона володіє для подальшого відбору кандидатів.

Виділяють внутрішні та зовнішні джерела набору (табл. 16)

Таблиця 16

**Характеристика джерел набору персоналу**

<b>Джерела</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Внутрішні	Працівники бачать приклад реалізованих можливостей сусіда по роботі. Кращі можливості оцінки працівників. Компанія знає переваги й недоліки працівника. Скорочення затрат на найм	Загроза накопичення складних особистих взаємовідносин працівників. Застій в появі нових ідей і винаходів. Погане ставлення до людини з боку колишніх колег
Зовнішні	Вибір з більшого числа кандидатів. Поява нових ідей і прийомів роботи. Менша загроза виникнення інтриг всередині підприємства	Довгий період звикання. Погіршення морального клімату серед давно працюючих. Робота нових працівників точно невідома. Великі затрати коштів

До методів залучення кандидатів в організацію відносяться: пошук всередині організації, підбір з допомогою працівників, випадкові претенденти, оголошення в засобах масової інформації, виїзд у навчальні заклади, звернення до державних агентств зайнятості та приватних агентств з підбору персоналу. Не існує одного оптимального методу підбору персоналу, тому відділ людських ресурсів повинен володіти всіма прийомами для залучення кандидатів в організацію й використовувати їх залежно від конкретної задачі.

Підбір кандидатів є основною для відбору майбутніх працівників організації. Зміст цього етапу багато в чому залежить від традицій, особливостей (культури) організації, яка приймає нових працівників, а також характеру посади, на яку підбирається кандидат. У загальному вигляді можна представити: первинний відбір, співбесіда з працівниками відділу кадрів, довідка про кандидата, співбесіда з керівником підрозділу, випробування, рішення про найм. Первинний відбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутнього працівника. Мета – відсіяти кандидатів, які не володіють мінімальною кількістю характеристик, необхідних для зайняття вакантної посади. Методи первинного відбору залежать від бюджету, стратегії, культури організації і важливості цієї посади для організації.

Найпоширеніші методи первинного відбору персоналу: аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку (набув розповсюдження у Франції).

Стадія первинного відбору закінчується створенням обмеженого списку кандидатів, які найбільше відповідають вимогам організації.

Співбесіда з відбору персоналу – це обмін інформацією між представником організації і кандидатом на зайняття вакантної посади, в ході якої представник організації прагне скласти власну думку з 3-х питань: чи може кандидат успішно працювати на посаді і в організації (здібність кандидата); чи буде кандидат успішно працювати на посаді і в організації; чи буде претендент задоволений роботою.

Існують такі види співбесіди: “один на один” (один представник організації зустрічається з одним кандидатом); один представник організації зустрічається з декількома кандидатами; декілька представників організації розмовляють з одним кандидатом; декілька представників організації розмовляють з декількома кандидатами.

Існує декілька класифікацій співбесід, однією з найрозповсюдженіших є:

- біографічна співбесіда (навколо фактів із життя кандидата, його минулого досвіду);
- ситуаційна співбесіда – пропонується вирішити одну чи декілька проблем (практичних ситуацій). Оцінюється як сам результат, так і методи, за допомогою яких кандидат вирішує проблему;
- критеріальна співбесіда – інтерв’ю, під час якого кандидату задаються питання про те, що б він зробив у певній ситуації (пов’язаній з майбутньою професією), а його відповіді оцінюються з точки зору розроблених критеріїв;
- неструктуризоване інтерв’ю – задаються питання, які виникають спонтанно;
- структурзоване – заздалегідь встановлена послідовність питань;
- стресове інтерв’ю – визначення реакції претендента на напружені ситуації, які можуть виникнути в процесі роботи.

Як відмічалось раніше, потреба організації в працівниках змінюється з плином часу під впливом ряду зовнішніх і внутрішніх для організації факторів. Зміни не завжди означають збільшення чи збереження чисельності персоналу на постійному рівні. Впровадження нових технологій, припинення випуску окремих видів продукції, падіння попиту на продукцію може призвести до скорочення попиту на працівників. Організація повинна привести наявну чисельність працівників до відповідної реальної потреби.

Найважливіший елемент оптимізації чисельності персоналу – визначення реальної потреби в персоналі і підготовка прогнозу змін цієї потреби. Потім – співставлення потреби і наявності персоналу, визначення невідповідності між ними (як з точки зору кількості працівників, так і їх якісних показників). Виявлена невідповідність покладесться в основу плану оптимізації чисельності персоналу.

### 5.1.3. Поняття, види, планування та управління кар'єрою

Часто працівники не знають своїх перспектив у колективі, що свідчить про неналежну роботу з персоналом. Управління людськими ресурсами повинно базуватись на тому, що організація бере на себе зобов'язання найповніше використовувати можливості працівників і надавати кожному з них шанс рости, самореалізуватись і успішно рухатися посадовими сходинками. Сприяти цьому може планування і розвиток кар'єри.

Слова кар'єра (від італ. *carriera* – біг, життєвий шлях) – в енциклопедичному словнику трактується як:

- ✓ *просування у сфері діяльності;*
- ✓ *досягнення популярності, слави вигоди;*
- ✓ *найменування роду діяльності, професії.*

Кар'єра – це суб'єктивні усвідомлені судження працівника про його трудове майбутнє, шляхи самовираження і задоволення працею; це просування по службі, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагород, пов'язаних з діяльністю працівника.

Кар'єра – це не тільки просування по службі. Життя поза роботою має великий вплив на кар'єру, є її частиною. Однак поняття “кар'єра” не означає обов'язковий і постійний рух вгору в межах організаційної ієрархії. Розрізняють два види кар'єри:

1. Професійна – конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, влаштування на роботу, професійний ріст, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно в різних організаціях;

2. Внутріорганізаційна – послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах однієї організації.

Внутріорганізаційна кар'єра реалізується в трьох основних напрямках:

- *вертикальний* – підйом на вищу ланку структурної ієрархії;

- *горизонтальний* – переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання певної службової ролі в ланці, яка не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми тощо). Це також може бути розширення чи ускладнення задач у межах зайнятої ланки.

- *центроспрямований* – рух до ядра, керівництва підприємства (наприклад, запрошення працівника на зустрічі, які раніше для нього були недоступні, засідання формального і неформального характеру тощо).

Аналіз наукових розробок і досліджень службової кар'єри більше 1000 керівників і спеціалістів підприємств засвідчив, що все різноманіття варіантів кар'єри отримують за рахунок поєднання чотирьох основних моделей, а саме: “трамплін”, “драбина”, “гадюка”, “перехрестя”.

Кар'єра “трамплін” (рис. 62) широко розповсюджена серед керівників і спеціалістів. Життєвий шлях працівника складається із довгого підйому по службових сходинках з поступовим ростом його потенціалу, знань, досвіду, кваліфікації. Відповідно змінюються посади на складніші і краще оплачувані. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду і прагне втриматися на ній протягом довгого часу, а потім “стрибок з трампліну” у вигляді виходу на пенсію.

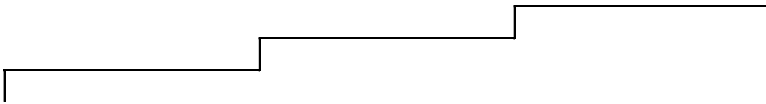


Рис. 62. Модель службової кар'єри “трамплін”

Модель кар'єри “драбина” (рис. 63) передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри – це певна посада, яку працівник займає фіксований час, наприклад, не більше п'яти років. Такого терміну досить для того, щоб увійти в нову посаду і пропрацювати з повною віддачею. З ростом кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду керівник чи спеціаліст піднімається по службовій драбині. Кожну нову посаду працівник займає після підвищення кваліфікації.

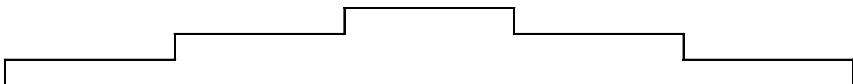
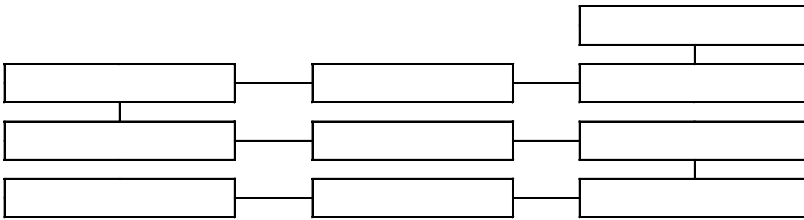


Рис. 63. Модель службової кар'єри “драбина”

Верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягне в період максимального потенціалу, коли накопичений великий досвід і набуті висока кваліфікація, широта кругозору, професійні знання і вміння.

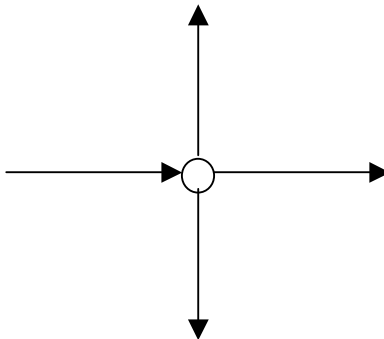
Після зайняття верхньої посади починається планомірне опускання по службовій драбині з виконанням менш інтенсивної роботи, яка не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва великим колективом. Однак внесок керівника і спеціаліста в якості консультанта цінний для підприємства.

Модель “змія” (рис. 64) притаманна для керівника і спеціаліста. Вона передбачає горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу шляхом призначення з зайняттям кожної нетривалий проміжок часу (1–2 роки). Головна перевага цієї моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні функцій управління, які її цікавлять. Це передбачає постійне переміщення кадрів в апараті управління, наявність чіткої системи призначення і переміщення і детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Найбільшого розповсюдження модель “змія” набула в крупних фірмах Японії.



**Рис. 64. Модель службової кар'єри “змія”**

Модель кар'єри “перехрестя” (рис. 65) передбачає по закінченні певного фіксованого чи змінного терміну роботи проходження керівником чи спеціалістом комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення чи пониження в посаді.



**Рис. 65. Модель службової кар'єри “перехрестя”**

Планування, розвиток і контроль ділової кар'єри працівника полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття в організацію і закінчуючи звільненням з роботи, необхідно організувати планомірний горизонтальний і вертикальний рух його по системі посад чи робочих місць. Це складний процес, який потребує значних організаційних зусиль, часу, коштів (рис. 66).

Існує думка, що чим більше людина працює на одній посаді, тим більше від неї користі. Однак соціологи виявили закономірність: як тільки спеціаліст опанував своє робоче місце, його удосконалення починає гальмуватись. І якщо він не бачить перспективи росту, то, як правило, після 5–7 років роботи починається спад активності. Тому цей часовий критерій цілком може бути покладено в основу планування кар'єри. Японці ж дотримуються думки, що людина повинна мати можливість подивитись на компанію з різних сторін, не затримуючись на одній посаді більше трьох років.

Планування службової кар'єри передбачає обґрунтування раціональних віку і терміну зайняття посад з урахуванням побажань і особистості працівника. Так, згідно з соціологічними дослідженнями, рекомендований вік для роботи на посаді керівника підприємства 40–50 років, керівника структурного підрозділу – 30–40 років, керівника нижчої ланки – до 30 років, а раціональний термін зайняття посади керівника становить 10 років.

Кар'єра працівника планується з урахуванням етапу його життя. Найдоцільніше виділяти наступні етапи:

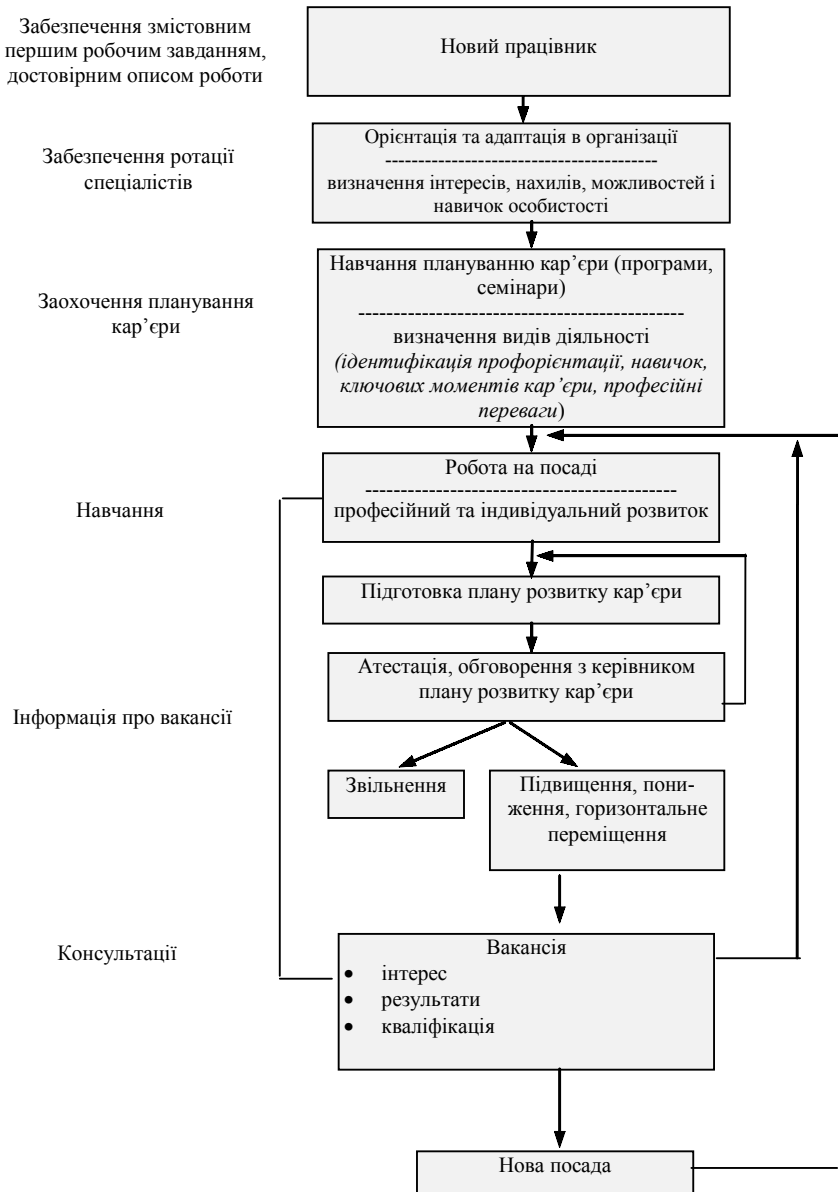
- I. 20–24 роки – початок кар'єри;
- II. Близько 30 років – набуття певної компетенції;
- III. Близько 40 років – аналіз досягнень і розгляд можливостей змін;
- IV. Близько 50 років – підведення підсумків кар'єри і підготовка виходу на пенсію;
- V. Близько 60 років – вихід на пенсію.

Зрозуміло, що в кожного працівника складається індивідуальний темп проходження кар'єри. Наведені ж етапи можуть бути загальним орієнтиром.

Реалізації плану розвитку кар'єри працівника сприятимуть: успішна робота на займаній посаді, професійний та індивідуальний розвиток, ефективне партнерство з керівництвом, помітне становище в організації (професійні досягнення, успішні виступи тощо).

Професійне просування працівників значною мірою повинно визначатись цілеспрямованим підвищенням їх кваліфікації, оскільки в межах професійного росту відбувається накопичення і удосконалення знань, досвіду, що дозволяє зайняти вищу посаду чи отримати підвищення в оплаті. В сучасних умовах професійний статус працівника у значній мірі визначається його здатністю оперативної і постійно поповнювати свої професійні знання, тим, наскільки він здатний не тільки реагувати на нові досягнення науки й техніки, але й оперативної їх використовувати в своїй практичній діяльності.





**Рис. 66. Процес планування і розвитку кар'єри**

Як будь-який організаційний процес, розвиток кар'єри потребує оцінки ефективності. Оскільки цей процес спрямований на підвищення ефективності організації в цілому, то її результати засвідчують наскільки ефективною є робота в сфері управління кар'єрою (загальні показники ефективності). До специфічних показників, які характеризують управління кар'єрою в організації, відносять:

1. Плинність персоналу (порівняння показників для працівників, які беруть участь у плануванні і розвитку кар'єри, і працівників, які не беруть участь у цьому процесі);

2. Просування посадові (порівняння процентних показників (відношення працівників, які отримали підвищення, до загальної кількості працівників у групі) для працівників, які беруть участь у плануванні і розвитку кар'єри, і працівників, які не беруть участь у цьому процесі);

3. Зайняття вільних ключових посад працівниками організації і прийнятими зі сторони;

4. Проведення опитувань працівників, які беруть участь у плануванні і розвитку кар'єри.

Під час управління діловою кар'єрою принципово важливо, щоб задоволення додаткової потреби в кваліфікованих працівниках здійснювалось, перш за все, за рахунок власних кадрів. Сучасні організації повинні сприяти професійному росту своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Однак особливу увагу слід приділяти посадам вищих керівників, які мають винятковий вплив на розвиток підприємства.

Якщо підприємство запрошує на вакантну керівну посаду кандидата зі сторони, то йому потрібно від 3 до 6 місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від 1 до 3 років, щоб бути визнаним "своїм", і від 2 до 5 років, щоб увібрати культуру організації. Важливо, щоб організація вміла виявляти кандидатів, які проявляють лідерські якості і нахил до управлінської діяльності серед свого персоналу, й спеціально готувала їх до роботи на керівній посаді, що є важливим фактором успіху в конкурентній боротьбі. Більшість організацій під час роботи з резервом керівників виділяють дві групи – спадкоємці або дублери і молоді працівники з лідерським потенціалом.

Підготовка спадкоємців – складний процес, який вимагає постійної уваги і підтримки з боку керівництва, і може забезпечити нехворобливу зміну поколінь, збереження традицій, скорочення часу адаптації нового керівника. Основними етапами в роботі з резервом є визначення ключових посад (сьогодні і в найближчому майбутньому); підготовка плану їх звільнення, визначення вимог до майбутніх керівників; підбір кандидатів у резерв (стосовно конкретної ключової посади з урахуванням основних критеріїв: відповідності індивідуальних характеристик кандидата портрету ідеального працівника для цієї посади, результатів роботи та міри готовності); підготовка планів розвитку; реалізація планів підготовки спадкоємців; оцінка прогресу розвитку та призначення на посаду.

Процес планування і розвитку молодих спеціалістів з лідерським потенціалом подібний до процесу роботи зі спадкоємцями чи дублерами, але він, на відміну від останнього, не носить цільового характеру – організація готує їх для зайняття не певної посади, а керівних посад взагалі.

## 5.2. Управління групами, керівництво та лідерство

### 5.2.1. Групи, їх виникнення та класифікація

Ефективність роботи будь-якого керівника тісно пов'язана з розумінням особливостей групової роботи, зі здатністю правильно діяти в якості члена менеджерської групи і управляти власною групою. За визначенням Марвіна Шоу, “група – це дві особи і більше, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа має вплив на інших і одночасно знаходиться під впливом інших осіб” або група – це будь-яка сукупність людей, які сприймають себе як групу з деякою спільною ціллю.

Таким чином, **група** – це відносно відособлене об'єднання невеликої кількості людей (зазвичай не більше 10 осіб), які знаходяться в досить стійкій взаємодії і здійснюють сумісні дії протягом досить тривалого проміжку часу. Взаємодія членів групи ґрунтується на деякому загальному інтересі і може бути пов'язана з досягненням поставленої мети.

Особливостями груп є те, що члени групи ідентифікують себе і свої дії з групою в цілому, в зовнішніх взаємодіях виступають від імені групи (ми, у нас, нами тощо); взаємодія між членами групи носить безпосередній характер контактів, особистих розмов тощо; у групі поряд з формальним розподілом ролей існує неформальний розподіл, який визнається групою; при взаємодії між членами групи встановлюються певні відносини.

Міжособові відносини – це дотик поглядів, позицій, звичок, думок, переконань двох і більше людей, які контактують один з одним і пов'язані в вирішенні однієї задачі.

Зазвичай, виділяють такі етапи відносин: байдужість (люди, які не знають один одного не можуть мати певні відносини); адаптація (люди пізнають один одного, формуються неформальні групи – можливі конфлікти); зміцнення відносин; етап реструктуризації (перебудови) відносин (можливі конфлікти); розпад групи.

**Ідеальна група** володіє відкритістю всередину і назовні, гнучкістю, адекватним підходом до прийняття нових членів, творчим підходом до ролей і норм, збалансованістю цілей групи з цілями організації і бережливим відношенням до кожного нового члена. Основними характеристиками ідеальної групи є усвідомлення спільної відповідальності, ініціативність членів групи, адекватні реакції на зміни зовнішніх умов.

За формою відносини в групах бувають: офіційні, які виникають між особами на службово-посадовій основі; неофіційні, які складаються між людьми незалежно від офіційних на ґрунті особистих симпатій.

Як офіційні, так і неофіційні можуть бути діловими відносинами (пов'язані з виконанням спільної роботи чи її частини) і особистими (складаються між людьми незалежно від виконуваної роботи – друзі, закохані тощо).

Організації будь-якого розміру складаються з різної кількості груп. Існують два типи груп:

- **формальні** – створюються керівництвом для організації виробничого процесу. Вони підпорядковуються формальному упорядкуванню (мають керівника), мають певну структуру, ієрархію, повноваження і відповідальність, певний набір посад. Вони можуть бути сформовані як для виконання регулярних функцій (бухгалтерія), так і для вирішення певної цільової задачі (розроблення певного проекту);

- **неформальні** – спонтанно створені групи людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення спільних цілей. Вони створюються не розпорядженнями і формальними постановами, а членами організації відповідно до їх взаємних симпатій, спільних інтересів, однакових захоплень і звичок. Такі групи існують у всіх організаціях, хоча вони не відображені в структурі організації. Ці групи мають свої неписані норми та правила поведінки. Вони мають явно чи неявно вираженого лідера. Специфіка в тому, що формальна група створена за заздалегідь продуманим планом. Неформальна ж група є спонтанною реакцією на незадоволені індивідуальні потреби.

Що спонукає людей об'єднуватися у групи? У результаті поділу праці виникають окремі спеціалізовані функції, які вимагають для свого виконання певної кваліфікації, професії і готовності в системі сумісної діяльності виконувати певну роботу. Таким чином, створюються формальні групи, які вирішують цільові задачі.

Важливою причиною формування груп є природне прагнення людини до об'єднання з іншими людьми, задоволення потреби у відчутті *приналежності*. Група дає людині *відчуття захисту* (саме при потребі в захисті виникли перші профспілки), від групи вона чекає *підтримки, допомоги* у вирішенні своїх задач. У групі людині легше отримати “винагороду” у вигляді *визнання, поваги* чи матеріального заохочення. У групі людина *навчається, набирається досвіду* від інших. Група надає людині більшої *впевненості в собі*. Людина стає більше *інформованою*. Кожна людина хоче, щоб її хтось любив, хоче *бути потрібною комусь* і належати комусь. Група може вирішити в певній мірі ці питання.

На життя групи, її функціонування впливає три основних фактори: характеристики членів групи; структурні характеристики групи; ситуаційні характеристики групи.

До **характеристик членів групи**, які впливають на її функціонування, відносяться: особисті характеристики людини, здібності, освіта, життєвий досвід. Для формування груп ефективним буде підібрати несхожих людей, з абстрактним, нетрадиційним способом мислення.

До структурних характеристик групи **відносяться**:

1. Комунікації в групі та норми поведінки (хто з ким і як контактує) – тільки при відповідності своєї поведінки з нормами групи особистість може розраховувати на її підтримку;

2. Статус і ролі (хто яку позицію займає, що робить);

3. Особисті симпатії й антипатії між членами групи (кому хто подобається і у кого є антипатії);

4. Сила і конформізм (хто на кого впливає і хто за ким іде, хто кого слухає і підпорядковується).

**Ситуаційні характеристики групи** мало залежать від поведінки її членів і групи в цілому. Ці характеристики пов'язані з розміром групи, її просторовим розташуванням, задачами, які нею вирішуються, системою винагород.

Вважають, що оптимальна кількість членів групи – п'ять осіб, для зборів і нарад – в середньому п'ять–вісім осіб, найточніші рішення приймаються групою в середньому з 5–11-ти осіб. Дослідження засвідчили, що в групі з 5-ти осіб всі працівники зазвичай відчувають більше задоволення, ніж в групах більших чи менших за розміром. У групах, де є більш ніж п'ять осіб іноді виникає необхідність працівників виступати, відстоювати ідею перед великою аудиторією, що є складним для деяких людей.

Іноді виникає можливість створення колективу із двох людей. Тут повинна обов'язково бути довіра, повага, знання думки, інформування один одного.

Для неформальних груп велике значення має **закон психологічної тріади**: найстійкішою психологічною структурою є тріада з сильним лідером, а найстабільнішою – тріада плюс дві людини, які відіграють роль стабілізаторів.

Взаємодія людини і групи носить двосторонній характер: людина своїми справами сприяє вирішенню групових задач, а група впливає на людину, допомагаючи їй задовольнити потреби у безпеці, повазі, любові, формуванні особистості тощо. У групах, де добрі взаємовідносини, люди мають краще здоров'я і кращу мораль, ефективніше працюють.

Під впливом групи в людині відбуваються зміни:

- таких характеристик, як сприйняття, мотивація, система оцінок, сфера уваги та ін.;

- людина отримує певну відносну “вагу” (група визначає позицію кожного);

- допомагає індивіду знайти своє нове “Я”;

- під час обговорення рішень людина може видати пропозиції й ідеї, які б не зробила, якщо б вирішувала проблему сама;
- людина в більшій мірі схильна ризикувати, чим у випадку, коли діє одна.

Людина, входячи в групу, не тільки змінюється, вона робить вплив і на групу, на її членів. Взаємодія людини і групи може бути у вигляді: кооперації, злиття, конфлікту.

**Під час кооперації** між членами групи і групою встановлюються довірливі і доброзичливі відносини, цілі людини не протирічять цілям групи.

**Під час злиття** встановлюються такі відносини, коли член групи і решта частина групи розглядають один одного як органічно єдину систему. Людина в більшій мірі підпорядковує свої інтереси інтересам групи й ідентифікує себе з нею. Група ж піклується про людину, розглядає її проблеми й труднощі, як свої, допомагає вирішити особисті проблеми.

У випадку конфлікту відбувається протиставлення інтересів людини і групи і боротьба між ними за вирішення цього протиріччя на свою користь.

### **5.2.2. Вплив, влада і лідерство**

У кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. **Вплив** – це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління, важливим є не вплив взагалі, а такий, що забезпечує досягнення цілей організації.

В управлінській літературі здатність впливати на поведінку інших людей називається владою. Влада може стосуватися індивіда, групи і організації в цілому. Визначення влади як організаційного процесу передбачає, що:

- ♦ влада – це потенціал, який є у її користувача, тобто вона існує не лише тоді, коли застосовується;
- ♦ між тим, хто використовує владу, і тим, до кого вона застосовується, існує взаємозалежність;
- ♦ той, до кого застосовується влада, має деяку волю дій.

Влада – це функція залежності, точніше взаємозалежності. Володіння владою – це можливість впливати на задоволення потреб.

Владу використовують і керівники, і підлегли для того, щоб досягти своїх цілей чи зміцнити своє становище. Без влади немає організації. Повноваження – це формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Чим відрізняються категорії “повноваження” і “влада”? Влада лише частково визначається повноваженнями. Вона визначається не стільки рівнем формальних повноважень керівника, скільки ступенем залежності підлеглого.

Повноваження надають керівникові владу над підлеглими. Наприклад, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях, як підвищення заробітної плати; просування по службі; робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він, зокрема, залежить від них у питаннях: отримання необхідної для прийняття рішень інформації; встановлення неформальних контактів з робітниками інших підрозділів; здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

Отже, використання керівником своєї влади у повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий “баланс влади”.

Владу часто використовують як синонім терміна “авторитет”. Авторитет – це влада, яка виникла на формальній підставі, як дана комусь і прийнята підлеглими як те, з чим вони згодні і вважають вірним. У першому випадку влада дається зверху, а в другому – вона повинна бути отриманою знизу. Авторитет не вичерпує всіх варіантів прояву влади. Влада може з’явитися від зайнятої посади, особистого впливу чи від того й іншого. Влада посади відбувається не з самої посади, а делегується її власнику тими, кому він підпорядкований. Обсяг цієї влади залежить від рівня довіри, яку власник посади може отримати у того, хто вищий за нього в ієрархії. Немає прямої залежності між рівнем посади і об’ємом влади. Їх співвідношення ситуаційне й індивідуальне.

Особиста влада – це міра поважного, доброго й відданого ставлення до її власника з боку підлеглих. Особиста влада в організації приходить знизу – від підлеглих. Вона може бути забраною підлеглими у керівника як реакція на його неправильні дії. Найкраща ситуація, коли керівник має і посадову, і особисту владу.

Виділяють такі основні форми влади:

**Влада, яка базується на примусі** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість покарати так, що завадить задоволенню життєвих потреб виконавця.

Влада примусу передбачає застосування різних форм стягнень до осіб, що допускають порушення встановлених правил, норм і нормативів. Вона реалізується в основному через страх позбавитися роботи, зниження статусу, втрати привілеїв тощо.

**Влада, яка базується на винагороді** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість задовольнити його життєві потреби.

Цей тип влади передбачає вплив через породження позитивних емоцій, що дозволяє домагатися бажаної поведінки підлеглих.

**Експертна влада** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця.

Грунтується на здійсненні експертизи, за допомогою якої оцінюють інших, їх знання, майстерність, що допомагає досягти успіху, оскільки підлеглі вірять у професіоналізм керівника.

**Еталонна влада (влада прикладу, вплив за допомогою харизми)** – характеристики або властивості того, хто має вплив, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на того, хто впливає.

Харизма – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей чи здібностей керівника. Еталонна влада полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей, які охоче наслідуються підлеглими, які прагнуть бути такими ж, як і лідер.

**Законна (традиційна) влада** – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має право видавати накази і його обов'язок – виконувати їх.

Вона ґрунтується на використанні владних повноважень, які залежать від місця в ієрархії менеджменту. Велику роль тут відіграють традиції.

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, аби мати можливість впливати на них. Основними засобами такого впливу є переконання і залучення до участі.

**Переконання** – ефективна передача своєї точки зору. ґрунтується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що він робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте, отримавши згоду, керівник чинить сильний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

**Вплив через участь** – керівник залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією. Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль аби нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще 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 найвищого рівня (владі, компетентності, самоповаги).



Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації.

Існують різні способи реалізації права впливати: від жорсткого авторитарного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих. Кожен з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, щоб забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації, є одним із найважливіших завдань менеджера.

За словами Дж. Пітера Лоуренса: “Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебування нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність”.

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

### 5.2.3. Поведінкові теорії лідерства

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найбільш ефективними у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У дослідженнях щодо відповіді на таке запитання можна виділити три підходи:

- ✓ підхід з позиції особистих якостей керівника;
- ✓ поведінковий підхід;
- ✓ ситуаційний підхід.

**Підхід з позиції особистих якостей керівника.** В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

1. Визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;
2. Визначення способів виховання таких особистих якостей.

У межах підходу з позицій особистих якостей були проведені чисельні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; впевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що:

по-перше, не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні всім успішним керівникам;

по-друге, один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

Людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.

**Поведінковий підхід.** Згідно з поведінковим підходом до лідерства, результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування. Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються, а саме:

- ✓ особистих якостей керівника;
- ✓ особистих якостей підлеглих;
- ✓ завдань та дій, які вони виконують, тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль конкретного керівника виступає як позиція на континуумі. Отже, будь-який з проміжних стилів керування характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій континууму.

**Автократично-демократичний континуум стилів керування.** В основу автократично-демократичного континууму стилів керування покладено теорію X та теорію Y Дугласа Мак-Грегора, який виділив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

1. Згідно з “теорією X” робітники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими, що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже, для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

“Теорія X” характеризує основи автократичного керування. Автократ має достатньо влади, аби нав’язати свою волю виконавцям, і у разі необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає. Сила влади автоматично примушує підлеглих беззастережно коритися наказам та інструкціям. Автократ звичайно:

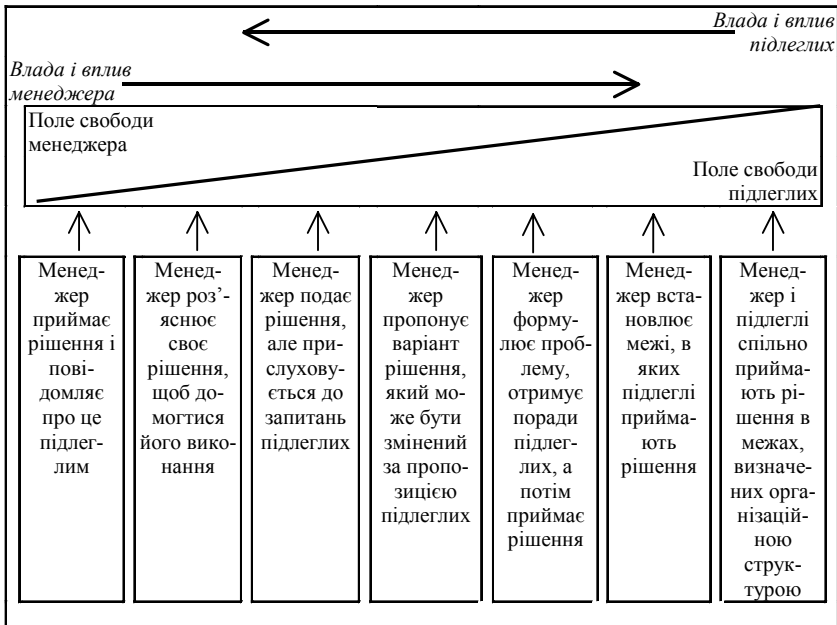
- ◆ щонайбільше централізує повноваження;
- ◆ щонайбільше структурує роботу підлеглих;
- ◆ різко обмежує свободу підлеглих щодо прийняття рішень;

- ◆ вимагає дотримання чисельних правил поведінки;
- ◆ звертається до потреб більш низького рівня у підлеглих (за пірамідою Маслоу).

За “теорією Y”, навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. “Теорія Y” характеризує основи демократичного керування. Для демократичного стилю керування характерними є:

- високий ступінь децентралізації повноважень;
- активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими;
- апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

Результати теоретичних досліджень Мак-Грегора знайшли відображення і отримали розвиток у моделі автократично-демократичного континуума стилів керування Танненбаума-Шмідта (рис. 67).



**Рис. 67. Континуум стилів керування Танненбаума-Шмідта**

*Ліберальний стиль керування.* Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.

Дослідження ліберального стилю порівняно з автократичним, які проводив К. Левін, дозволили йому зробити такі висновки:

1. Автократичне керування порівняно з ліберальним домагалося виконання більших обсягів роботи, проте призводило:

- до низької мотивації;
- до меншої оригінальності;
- до більшої агресивності до членів групи;
- до більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника.

2. Ліберальне керування призводило:

- ◆ до зменшення обсягів роботи;
- ◆ до зниження її якості;
- ◆ до недостатнього задоволення підлеглих таким стилем керування.

***Континуум стилів керування Р.Лайкерта.*** Інші критерії континууму стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом. За граничні позиції континууму були взяті принципово нові стилі керування:

1. Стиль керування зосереджений на роботі;
2. Стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу), піклуються (дбають), перш за все, про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на робітника), прагнуть підвищити продуктивність праці, перш за все, шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Р.Лайкерт дотримувався думки, що стиль керування може бути орієнтований або на роботу, або на робітника. При цьому результати його досліджень свідчили, що стиль, орієнтований на робітника, майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивної праці.

Р.Лайкерт запропонував чотири базових системи стилів керування (рис. 68):

1. Експлуататорсько-авторитарна;
2. Прихильно-авторитарна;
3. Консультативно-демократична;
4. Партисипативно-демократична.

На думку Р.Лайкерта, четверта система є найдієвішою.

Двомірне трактування стилів керування. Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він

здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (хіба не можна бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу, і на людей.

Звідси з'являється можливість класифікувати стилі керування одразу за двома критеріями. Розвиваючи цю концепцію, Р.Блейк та Дж.Мутон побудували сітку (ГРІД), яка містить п'ять основних стилів керування.

<b>Система 1</b>	<b>Система 2</b>	<b>Система 3</b>	<b>Система 4</b>
<i>експлуатаційно-авторитарна</i>	<i>доброзичливо-авторитарна</i>	<i>консультативно-демократична</i>	<i>партисипативно-демократична</i>
↓	↓	↓	↓
Керівники авторитарні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників загрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники по-доброзичливо впевнені в собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники довіряють підлеглим, але не повністю, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і пропозиції, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організовують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи щодо їх досягнення, організовують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

**Рис. 68. Континуум системи керівників Р. Лайкерта**

Вертикальна вісь схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від одного до дев'яти, а горизонтальна – турботу менеджера про роботу за такою самою шкалою. Стиль керування визначається за обома наведеними критеріями одночасно. Блейк та Мутон визначають чотири граничних та одну середню позиції ГРІД як показано у рис. 69.

Блейк та Мутон вважали, що найефективнішим стилем керування є поведінка керівника у позиції 9.9.

Дев'ятибальна шкала у теорії Блейка та Мутона пов'язана з розумінням, що існує декілька проміжних варіантів стилів керування. При цьому, як відзначали Блейк та Мутон: “Будь-які переваги, що можна отримати з проміжних варіантів, не варті тих зусиль, які необхідні для ідентифікації їх характеристик”.



1.1. "Бідність управління". З боку керівника потрібно лише мінімальне зусилля, щоб домогтися такої якості робіт, котра дозволить уникнути звільнення

1.9. Управління в стилі позаміського клубу. Гранічна увага до потреб підлеглих призводить до створення комфортної і дружельної атмосфери

9.1. Режим підпорядкування керівнику. Створення таких робочих умов, де людські аспекти присутні мінімально

9.9. Колективне управління. Завдяки посиленій увазі і до підлеглих, і до ефективності керівник домагається того, що підлеглий свідомо приєднується до мети організації

5.5. Організаційне управління. Керівник досягає прийнятої якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності та доброго морального настрою

Рис. 69. ГРІД стилів керування Р.Блейка та Дж.Мутона

Крім того, Блейк і Мутон виділили три додаткових стилі керування, які розглядаються як певні сполучення п'яти "чистих" стилів у ГРІДі:

1. Патерналізм (сполучення ситуації 9.1, з точки зору управління та контролю, з системою заохочення у ситуації 1.9) як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька родини. Він не скупий на похвали за виконану роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якому робітники не діють без його ухвали. Винагородження та підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність і лояльність;

2. Опортунізм – це сполучення будь-яких або усіх підходів до управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожен крок опортуніста здійснюється з тактичних міркувань і є засобом досягнення особистого успіху (внесок в успіх організації на другому плані відносно до особистої вигоди);

3. Фасадизм або зовнішнє благополуччя – це імітація ситуації 9.9 з метою приховати дійсні мотиви власної поведінки керівника.

### 5.2.4. Ситуаційні теорії лідерства

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання виділити єдиний певний оптимальний стиль керування. Наступні дослідження з теорії лідерства показали, що разом з особистими якостями та манерою

поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори.

Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися залежно від конкретної ситуації, тобто керівник повинен вміти вести себе по-різному за різних обставин.

**Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера.** У моделі Ф. Фідлера виділено три фактори:

- *характер відносин між керівником та підлеглими* (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);
- *структура завдання підлеглому* (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);
- *посадові повноваження керівника* (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

При цьому Ф. Фідлер вважав, що стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним) і він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі Ф. Фідлера полягає у тому, щоб призначати конкретного менеджера керувати таким підрозділом, ситуація у якому щонайбільше відповідає стабільному стилю керування менеджера. Такий підхід і забезпечує баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглому, з яким менш за все хотілося б працювати (найменш привабливий колега – НПК). Логіка оцінки результатів опитування є такою:

- керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;
- керівник, який жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Далі у моделі Ф. Фідлера передбачається, що:

- ✓ відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- ✓ завдання може бути структурованим і неструктурованим;
- ✓ посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають вісім можливих (потенційних) стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування. Тобто, менеджера з певним ставленням

(відношенням) до НПК слід призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів (рис. 70).

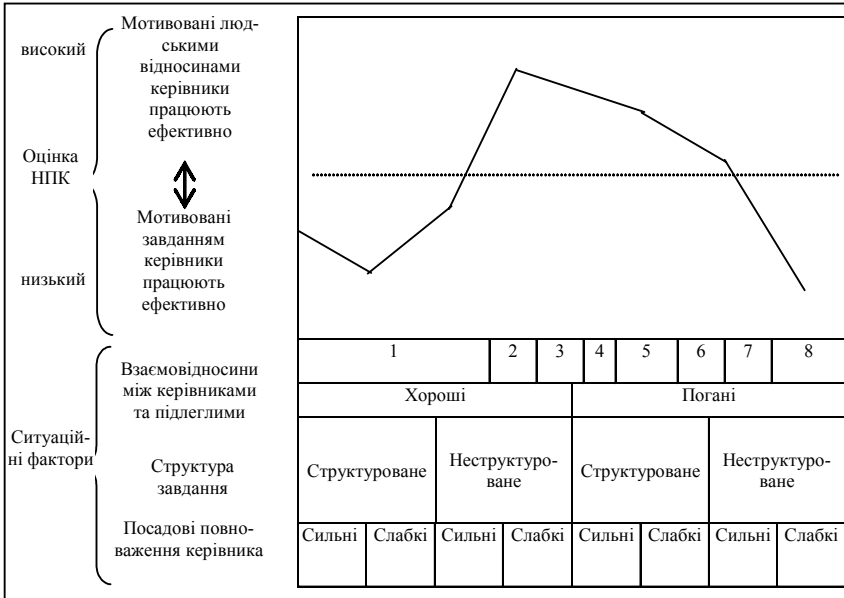


Рис. 70. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера

Графік, наведений у рис. 70, дозволяє зробити такі висновки:

- керівники, орієнтовані на завдання, найефективніші у ситуаціях 1, 2, 3 і 8;
- керівники, орієнтовані на людські відносини, ефективно керують у ситуаціях 4, 5 і 6;
- у ситуації 7 добре можуть працювати обидва типи керівників.

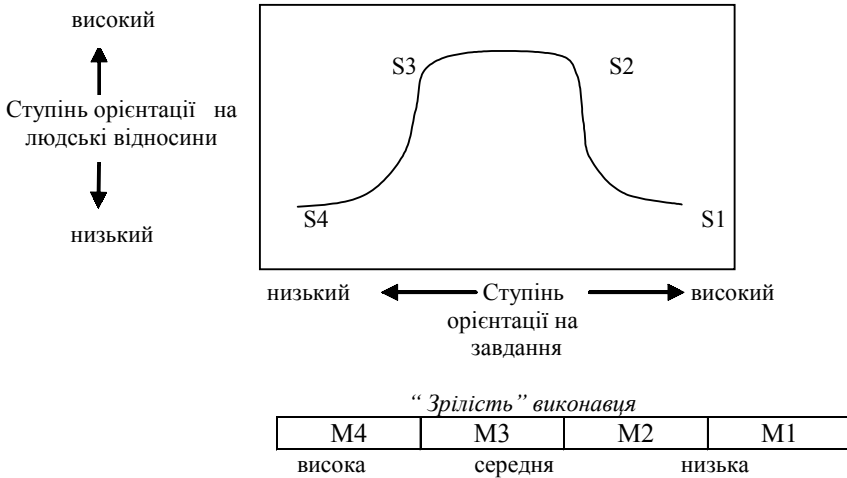
Теорія “життєвого циклу” П. Херсі і К. Бланишара. В основу теорії “життєвого циклу” покладено гіпотезу, що ефективність стилю керування залежить від ступеня “зрілості” виконавців (підлеглих). У межах цієї теорії під “зрілістю” розуміється:

- ◆ здатність підлеглого нести відповідальність за свою поведінку;
- ◆ бажання досягти поставленої перед ним мети;
- ◆ освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати.

При цьому “зрілість” не є постійною (незмінною) рисою (властивістю) конкретної особи або групи виконавців, це скоріше характеристика конкретної ситуації. Це означає, що залежно від завдання, яке виконується, люди виявляють різний ступінь “зрілості”. Відповідно і керівник має змінювати свою поведінку залежно від ступеня зрілості підлеглих.



Модель “життєвого циклу” П.Херсі та К.Бланшара схематично подано у рис. 71.



**Рис. 71. Ситуаційна модель керування П.Херсі та К.Бланшара**

У моделі виділено чотири стилі керування залежно від ступеня “зрілості” виконавців:

1. *S1* – “давати вказівки”. Це сполучення низького рівня орієнтації на людину і високого – на задачу. Такий стиль застосовується до підлеглих з низьким рівнем “зрілості” (*M1*). У цьому випадку підлеглі або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. Тому для них потрібні інструкції, вказівки, жорсткий контроль;

2. *S2* – “продавати”. Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлеглі бажають брати відповідальність, але не спроможні внаслідок середнього рівня “зрілості” (*M2*). Отже, керівник обирає поведінку, орієнтовану на завдання, і підтримує ентузіазм виконавців;

3. *S3* – стиль, який ґрунтується на залученні підлеглих до прийняття рішень. У такій ситуації підлеглі спроможні, але не бажають відповідати за виконання завдання. Підлеглі знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки (середній рівень зрілості – *M3*). Проте вони мають відчувати свою причетність до виконання поставленого завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію підлеглих, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень.

4. *S4* – делегування. Підлеглі і спроможні, і бажають брати відповідальність. Поведінка керівника за такої ситуації може поєднувати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно.

Як й інші ситуаційні моделі, модель “життєвого циклу” П.Херсі та К.Бланшара рекомендує гнучкий, адаптивний стиль керівництва. Але як й інші моделі лідерства, вона не отримала всезагального визнання.

### **5.3. Управління конфліктними ситуаціями**

#### **5.3.1. Природа конфлікту, його складові та типи**

Конфлікт є неминучим явищем і охоплює найрізноманітніші аспекти буття як окремої людини, так і суспільства загалом. Він має різноманітніші вияви і є предметом багатьох наук, серед яких, як вважають фахівці, домінуюче становище посідає психологія.

Вважається, що запобігти конфлікту, зупинити його не тільки можна, але навіть необхідно. Хоча В. Зінгерт і Л. Ланг у своїй книзі “Керувати без конфліктів” стверджують, що конфлікти – це не обов’язково щось погане. Поганим, негативним і тим самим деструктивним може бути поведінка в конфліктній ситуації.

Історія обговорення конфлікту, спроб його аналізу й інтерпретації обчислюється тисячоліттями. Конфлікт – постійний супутник людини. З відомих сьогодні матеріалів найдавніші дослідження розглянутого питання відносяться до VII–VI cc. до н.е. Як відомо, конфлікт лежить в основі побудови філософської системи Китаю, у якій проголошується постійне протиборство, властиве матерії позитивних (янь) і негативних (інь) сторін, що призводить, у свою чергу, до конфронтації їхніх носіїв. Але набагато раніше – у найдавніших законах царя Хамурапі (1792–1750 рр. до н.е.) – містяться вже десятки способів вирішення конфліктних ситуацій.

У перекладі з латинської мови термін “conflictus” трактується як зіткнення. Протягом багатьох століть людство цікавили протиріччя в природі, суспільстві, мисленні, зіткнення протилежних бажань і мотивів у людській душі, між добром і злом, боротьба між людьми, суспільними класами, державами. Проблема конфлікту ставилась ще стародавніми філософами, які вважали, що зіткнення і протиріччя є рушійною силою розвитку.

Саме протиріччя породжують конфлікти. Досліджуючи проблеми спілкування, необхідно визначати основні джерела взаємних претензій, що можуть перерости в протиріччя і завершитись конфліктом. Передумовою виникнення конфлікту є об’єктивно існуюче протиріччя, неоднорідність очікувань членів групи по відношенню один до одного.

Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке приймає форму незгоди, якщо мова йде про взаємодію людей.

Конфлікт – це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок і поглядів опонентів або суб’єктів взаємодії. Англійський дослідник цієї проблеми

Е.Гідденс дав таке визначення конфлікту: “Під конфліктом я маю на увазі реальну боротьбу між діючими людьми чи групами, незалежно від того, які джерела цієї боротьби, її способи і засоби, що мобілізуються кожною зі сторін”.

Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди. Тому *конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами*. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це зробити іншій стороні.

Відмінність людей в поглядах, неспівпадання сприйняття і оцінок тих чи інших подій досить часто призводить до спірної ситуації. Якщо до того ж така ситуація представляє загрозу для досягнення поставлених цілей хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація.

Таким чином, *конфліктна ситуація* – це протиречиві позиції сторін з будь-якого приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів щодо їх досягнення, неспівпадання інтересів, бажань тощо.

У конфліктній ситуації проявляються можливі учасники – суб’єкти і об’єкти конфлікту.

Суб’єктами конфлікту виступають учасники конфліктної взаємодії, в якості яких можуть бути окремі особи, групи, організації.

Об’єктом конфлікту виступає те, на що претендує кожна із конфліктуючих сторін, що викликає їх протидію, предмет їх спору, отримання чого одним із учасників повністю чи частково позбавляє другу сторону можливості досягти своїх цілей.

Основними ознаками конфлікту є:

- ◆ наявність ситуації, що сприймається учасниками як конфліктна;
- ◆ об’єкт конфлікту, що не може бути поділений справедливо між учасниками конфліктної ситуації;
- ◆ бажання учасників продовжити конфлікт для досягнення своїх цілей.

Управління конфліктною ситуацією потребує визначення основних типів конфліктів, причин їх виникнення та методів розв’язання.

Існують чотири основних типи конфліктів: внутрішньо-особистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий.

*Внутрішньоособистісний конфлікт*. Цей тип конфлікту не відповідає визначенню даному вище. Однак можливі дисфункціональні наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфлікту. Він може приймати різні форми, з них найбільш поширена форма ролівого конфлікту, коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги з приводу того, який повинен бути результат її праці або, наприклад, коли виробничі вимоги неузгоджуються з особистими потребами чи цінностями працівника. Дослідження засвідчують, що такий конфлікт може виникнути за низької задоволеності роботою, малою впевненістю в собі й організації, а також зі стресом.

*Міжособистісний конфлікт.* Це найпоширеніший тип конфлікту. В організаціях він виражається по-різному. Найчастіше, це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання устаткування або схвалення проекту. Кожен з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище керівництво виділити ці ресурси йому, а не іншому керівнику. Міжособистісний конфлікт також може виявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладити один з одним. Як правило, погляди і цілі таких людей дуже відрізняються й кожен з них не сприймає позицію іншого.

*Конфлікт між особистістю і групою.* Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, що відрізняється від позицій групи. Наприклад, обговорюючи на зборах шляхи збільшення обсягу продажу, більшість буде вважати, що цього можна домогтися шляхом зниження ціни. А хтось один буде переконаний, що така тактика призведе до зменшення прибутку. Хоча ця людина, думка якої відрізняється від думки групи, може приймати близько до серця інтереси організації, її все рівно можна розглядати як джерело конфлікту, тому що вона йде проти думки групи.

*Міжгруповий конфлікт.* Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникнути конфлікти. Неформальні групи, що вважають, що керівник відноситься до них несправедливо, можуть міцніше згуртуватися і спробувати “розрахуватися” з ним зниженням продуктивності. Яскравий приклад міжгрупового конфлікту – конфлікт між профспілкою й адміністрацією.

Існує також класифікація конфліктів за ієрархію в організації та напрямком дії конфлікту (табл. 17):

Таблиця 17

**Класифікація конфліктів за ієрархією та напрямком дії**

Тип конфлікту	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти знизу вгору	Вертикальні конфлікти зверху вниз
1	2	3	4
1. Перепони досягненню основних цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають діяльності іншого. Організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує можливості успішного досягнення цілей діяльності підлеглих	Підлеглий не забезпечує керівнику можливості виконання основної мети його діяльності

1	2	3	4
2. Перешкоджання досягненню особистих цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають досягненню особистих цілей іншого. Організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує підлеглому можливості досягненню його особистих цілей	Підлеглий створює перешкоди для досягнення керівником його особистих цілей
3. Суперечність дій прийнятим нормам	Конфлікт поведінки та норм у групі	Протиріччя діяльності керівника, його стилю роботи очікуванням підлеглих	Протиріччя діяльності підлеглого як носія визначеної соціальної ролі очікування керівника
4. Особисті конфлікти	Особиста несумісність	Лідери та авторитети колективу не виправдовують очікувань послідовників	Члени колективу не виправдовують очікувань його лідерів та авторитетів

### 5.3.2. Причини, процес та наслідки конфлікту

Задача оптимізації соціально-психологічного клімату колективів диктує нагальну потребу виявлення причин виникнення конфліктів між їхніми членами. У всіх конфліктів є кілька причин, основними з яких є обмеженість ресурсів, які треба поділити, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, уявленнях і цінностях, розходження в манері поведінки, рівні освіти, незадовільні комунікації тощо.

*Розподіл ресурсів.* Навіть у великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво може вирішити, як розподілити матеріали, людей, фінанси, щоб найефективніше досягти цілей організації. Не має значення, чого конкретно стосується це рішення – люди завжди хочуть одержувати більше, а не менше. Таким чином, необхідність поділяти ресурси майже неминуче веде до різних видів конфлікту.

*Взаємозалежність завдань.* Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина чи група залежать у виконанні завдань від іншої людини або групи. Певні типи організаційних структур збільшують можливість конфлікту. Така можливість зростає, наприклад, при матричній структурі організації, де навмисне порушується принцип єдиноначальності.

*Відмінності в цілях.* Можливість конфлікту росте по мірі зростання організації, коли вона розбивається на спеціалізовані підрозділи. Це відбувається тому, що підрозділи можуть самі формулювати свої цілі і більшу увагу приділяти їх досягненню, ніж досягненню цілей організації. Наприклад, відділ маркетингу може наполягати на виробництві найрізноманітнішої продукції і її різновидів, тому що це підвищує конкурентоспроможність і

збільшує обсяг збуту. Однак цілі виробничого підрозділу, виражені в категоріях “витрати – ефективність”, виконати легше, якщо номенклатура продукції менш різноманітна. Окремі працівники також, як відомо, переслідують власні цілі, що не співпадають з цілями організації.

*Відмінності в уявленнях і цінностях.* Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти визначеної мети. Замість того, щоб об’єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи й аспекти ситуації, що, на їхню думку, сприятливі для групи або особистих потреб. Розходження в цінностях – дуже розповсюджена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий може вважати, що завжди має право на висловлення своєї думки, у той час як керівник може думати, що підлеглий може висловлювати свою думку тільки тоді, коли його запитують, і беззаперечно виконувати те, що йому говорять.

*Розходження в манері поведінки і життєвому досвіді.* Ці розходження також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Нерідко зустрічаються люди, що постійно виявляють агресивність і ворожість, які готові заперечувати кожне слово. Такі особистості часто створюють навколо себе атмосферу, яка загрожує конфліктом.

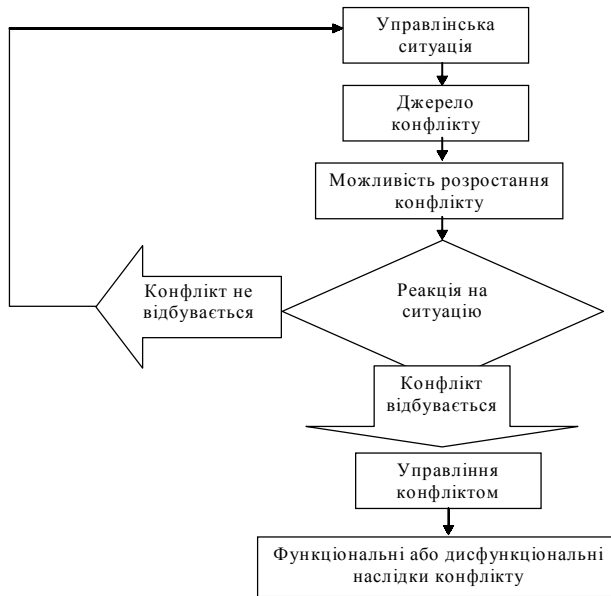
*Незадовільні комунікації.* Погана передача інформації може бути як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію чи точки зору інших. Наприклад, якщо керівництво не може донести до відома робітників, що нова схема оплати праці, пов’язана з продуктивністю, покликана не “видавлювати соки” з робітників, а збільшити прибуток організації і поліпшити її стан серед конкурентів, підлеглі можуть відреагувати так, що темп роботи сповільниться.

Інші розповсюджені проблеми передачі інформації, що викликають конфлікт, – неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити посадові обов’язки і функції всіх співробітників і підрозділів, а також висування взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникнути чи збільшитися через нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових обов’язків.

Існування перерахованих причин конфліктів збільшує ймовірність їх виникнення, проте, навіть при великій можливості конфлікту сторони можуть не захотіти вступити в конфліктну взаємодію. Іноді потенційні вигоди від участі у конфлікті не варті витрат. Вступивши в конфлікт, кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору, досягнута її мета, і заважає іншій стороні зробити те ж саме. Тоді необхідно управляти конфліктом.

Сучасне мистецтво управління конфліктними ситуаціями полягає в тому, щоб не створювати ґрунту для розвитку тих чи інших протиріч, а попереджати виникнення конфліктних ситуацій, а при неможливості зробити це – контролювати протікання конфлікту для того, щоб звести до мінімуму

негативні наслідки або перевести його в позитивне (конструктивне) русло. Для більш чіткого розуміння конфлікту в організації та його усунення та управління наведено модель конфлікту як процесу (рис. 72):



**Рис. 72. Модель процесу конфлікту**

Залежно від того, наскільки ефективним буде управління, наслідки конфлікту будуть функціональними або дисфункціональними.

Якщо конфлікти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень, розвитку взаємовідносин і підвищенню ефективності організації, то їх називають *функціональними (конструктивними)*. Конфлікти, що заважають ефективній взаємодії, прийняттю рішень і призводять до зниження ефективності діяльності, називаються *дисфункціональними (деконструктивними)*. Основні наслідки конфліктів наведені в табл. 18.

Таблиця 18

**Основні наслідки конфліктів**

Позитивні	Негативні
1	2
Розрядка напруження між конфліктуючими сторонами	Великі емоційні і матеріальні витрати на участь у конфлікті
Отримання нової інформації про опонента	Звільнення працівників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі

1	2
Згуртованість колективу організації для протидії зовнішнім ворогам	Відношення до протилежних груп як до ворогів; уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як про негативні
Стимулювання до змін і розвитку	Надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії, яке шкодить роботі
Зняття синдрому покори у підлеглих	Після завершення конфлікту – зменшення міри співробітництва між частиною працівників
Діагностика можливостей опонентів	Важке відновлення ділових відносин (“шлейф конфлікту”)

### 5.3.3. Управління конфліктами

Банальна фраза “попередити простіше, ніж вирішити” у застосуванні до конфлікту не спрацює. Не спрацює переважно з двох причин:

- не всі конфлікти треба попереджати (і не можна жити взагалі без конфлікту, на свої негативні імпульси люди повинні відреагувати);
- навіть ті конфлікти, що вам необхідно попередити, дуже складно спрогнозувати, передбачити їхній розвиток і знайти способи попередження (єдиний вірний спосіб – уникнення).

Як відомо, будь-якому конфлікту передують передконфліктна ситуація. Без цього конфлікт майже неможливий. Іноді така ситуація буває блискавичною, і ми вже не в змозі нічого зробити з попередження конфлікту. Але частіше передконфліктна ситуація має достатню для попередження тривалість.

Профілактика конфліктів полягає в такій організації життєдіяльності працівників, що виключає чи зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.

Профілактика конфліктів – це їхнє попередження в широкому значенні слова. Її задача – створення таких умов діяльності і взаємодії людей, що мінімізували б ймовірність виникнення або деструктивного розвитку протиріч між ними. Профілактика конфліктів не менш важлива, ніж уміння конструктивно їх вирішувати. Вона вимагає менших витрат сил, засобів і часу, і попереджує навіть ті мінімальні деструктивні наслідки, що несе будь-який конструктивно вирішений конфлікт.

З чого починати і що повинен врахувати менеджер, щоб забезпечити профілактику конфліктів у своїй діяльності й в організації в цілому? Такими необхідними і доцільними напрямками діяльності є:

1. Забезпечення сприятливих умов для життєдіяльності працівників на підприємстві;



2. Справедливий і гласний розподіл організаційних ресурсів;
3. Розробка нормативних процедур вирішення типових перед-конфліктних ситуацій;
4. Створення відповідних умов праці;
5. Оптимізація структури підприємства;
6. Збалансованість робочих місць на підприємстві;
7. Професійний психологічний добір персоналу;
8. Підготовка компетентних менеджерів різних рівнів.

У класичному менеджменті існує декілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна розділити на дві категорії: структурні і міжособистісні.

*Структурні методи вирішення конфліктів* – це методи впливу переважно на організаційні, трудові конфлікти, що виникли через неправильний розподіл повноважень, організації праці, прийнятої системи мотивації. До них відносять: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних та інтеграційних механізмів, встановлення загально-організаційних комплексних цілей, використання системи винагород.

**Роз'яснення вимог до роботи.** Це один із кращих методів управління, що запобігає дисфункціональним конфліктам. Потрібно роз'яснити, які результати очікуються від кожного працівника і підрозділу. Тут повинні бути згадані такі параметри, як рівень досягнутих результатів, хто надає і хто одержує різну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури і правила. Керівник усвідомлює ці питання не для себе, а доносить їх до підлеглих для того, щоб вони зрозуміли, чого від них очікують у тій чи іншій ситуації.

**Використання координаційних та інтеграційних механізмів.** Один з найпоширеніших механізмів – ланцюг команд. Встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень й інформаційні потоки всередині організації. Якщо два чи більше підлеглих мають розбіжності з будь-якого питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до спільного керівника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для керування конфліктною ситуацією, тому що підлеглий знає, чий рішення він повинен виконувати.

Не менш корисні засоби інтеграції, такі як міжфункціональні групи, цільові групи, спільні наради відділів.

**Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей.** Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох чи більше співробітників або відділів, груп. Ідея, яка покладена в основу цієї методики – направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

**Використання системи винагород.** Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктом, впливаючи на людей, для

запобігання дисфункціональних наслідків. Люди, що роблять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації і намагаються підійти до рішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися подякою, премією, визнанням або підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивної поведінки окремих осіб та груп. Систематичне скоординуване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм варто поводитися в конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанням управління.

*Міжособистісні стилі вирішення конфліктів* – це ухилення, згладжування, примушення, компроміс і вирішення проблеми.

**Ухилення.** Цей стиль базується на тому, що людина намагається уникнути конфлікту, ситуації, що провокує протиріччя, та обговорення питання, що призводить до конфлікту.

**Згладжування.** Цей стиль характеризується поведінкою, яка продиктована переконанням, що не варто конфліктувати, тому що це негативно позначиться на всіх. Потрібно стимулювати почуття спільності між членами колективу.

**Примушення.** У межах цього стилю переважають спроби примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною, небажання цікавитися думкою інших. Особа при цьому поводить себе агресивно та впливає на опонентів силою влади. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недоліком цього стилю є те, що присікається ініціатива підлеглих і не враховуються їх думки, важливі фактори, оскільки береться до уваги лише одна точка зору.

**Компроміс.** Характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до певної межі. Це дуже цінується в управлінських ситуаціях, оскільки зводить до мінімуму недоброзичливість і дає можливість вирішити конфлікт, щоб задовольнити всі сторони. Але слід пам'ятати, що використання цього методу на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити справі та її вирішенню.

**Вирішення проблеми** – це визнання розбіжностей у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту та знайти вихід, прийнятний для всіх сторін. Той, хто використовує такий стиль, не прагне досягти своїх цілей за рахунок інших, а швидше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації.

Отже, в складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є запорукою для прийняття розумних рішень, появу конфліктних ситуацій потрібно навіть стимулювати, використовуючи її як один із засобів вирішення проблем. Однак при цьому необхідно володіти способами вирішення та виходу з конфліктних ситуацій.

Стратегії вирішення конфлікту – основні лінії дії опонентів по виходу з конфлікту. Поняття стратегії в нашому контексті має три істотних моменти, які варто враховувати під час аналізу конфліктів і виборі адекватних дій з конфліктними особами.

По-перше, у стратегії закладено загальні установки й орієнтири на результат конфлікту. Очевидно, формально-логічний зміст таких орієнтирів зводиться до чотирьох варіантів: однобічний виграш; однобічний програш; взаємний програш; взаємний виграш.

Дані варіанти знайшли відображення в конкретних стратегіях переговорів Р.Фішера, У.Юрі, У.Мастенбука й інших дослідників. Такими стратегіями є:

- виграш – програш;
- програш – виграш;
- програш – програш;
- виграш – виграш.

По-друге, установки й орієнтири на результат у тій чи іншій стратегії формуються в суб'єктів взаємодії на підставі аналізу співвідношення інтересів, а також можливостей, сил і засобів. При цьому важливо враховувати фактори, що впливають на аналіз:

- особистісні якості конфліктуючого, його мислення, досвід, характер, темперамент;
- інформація, якою володіє суб'єкт про себе і свого супротивника.

Коли людина одержує перший конфліктний удар у свою адресу, величезне значення має приписуваний опоненту намір. У випадку конфлікту дуже важливо вгадати той намір, що приписується нападаючому;

- ◆ інші суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в зоні конфлікту;
- ◆ зміст предмета конфлікту, образу конфліктної ситуації, а також мотивів суб'єктів.

По-третє, вибір тієї чи іншої стратегії в переговорному процесі (табл. 19).

Таблиця 19

**Типи стратегії**

Тип стратегії	Стратегічні цілі	Фактори стратегії
1	2	3
Виграш – програш	Виграш за рахунок програшу опонента	Предмет конфлікту: завищений образ конфліктної ситуації; підтримка конфліктанту в формі підбурювання з боку учасників соціальної взаємодії; конфліктна особистість

1	2	3
Програш – виграш	Відхід від конфлікту, поступка опоненту	Предмет конфлікту: занижений образ конфліктної ситуації; залякування у формі погроз, блефу тощо; низькі вольові якості, особистість конформістського типу
Програш – програш	Самопожертва в ім'я загибелі супротивника	Предмет конфлікту: неадекватний образ конфліктної ситуації; особистість конфліктуючих (природна чи ситуативна агресивність); відсутність бачення інших варіантів рішення проблем
Виграш – виграш	Досягнення взаємовигідних угод	Предмет конфлікту: адекватний образ конфліктної ситуації; наявність сприятливих умов для конструктивного дозволу проблеми

Ці стратегії відповідають стратегіям поведінки в конфлікті. Це не дивно, адже вони є продовженням останніх.

#### 5.3.4. Стреси, фактори, що їх викликають, та шляхи їх уникнення

Більшість конфліктів, які супроводжують наше життя, призводять дуже часто до додаткових нервових навантажень на людину, стресових ситуацій, необхідності управління стресами.

Поняття “стрес” було запозичене зі сфери техніки, де воно означає здатність різних тіл і конструкцій протистояти навантаженню. Будь-яка конструкція має межу міцності, перевищення якої призводить до руйнування.

Перенесене в сферу соціальної психології поняття “стрес” включає цілий спектр станів особистості, які викликані багатьма подіями: від поразок чи перемог до творчих переживань чи сумнівів. Деякі фахівці вважають, що стрес – це той тиск у світі, який призводить до стану емоціонального дискомфорту. Інші вважають, що емоціональний дискомфорт – це стрес, викликаний тиском чи умовами, які називаються стресорами.

У цілому стрес – це явище, яке зустрічається часто. Незначні стреси нешкідливі, але надзвичайні стреси створюють проблеми як для особистості, так і для організації, складності у виконанні поставлених задач.

Під **стресом** розуміємо комплекс фізичних, хімічних і психологічних реакцій людини на стимули чи стресори в оточуючому середовищі. При

цьому сили оточуючого середовища виводять із рівноваги фізіологічні й психологічні функції людини.

Стан стресу може бути викликаний сукупністю фізичних, психологічних факторів, тобто стресорами. До фізичних факторів можна віднести: занадто висока чи занадто низька температура в робочому приміщенні, сильні запахи, недостатнє освітлення, підвищений рівень шуму та інше.

Прикладами психологічних факторів, які призводять до виникнення стресових ситуацій, є:

- недостатнє навантаження працівника, при якому немає можливості продемонструвати його кваліфікацію в повній мірі, або навпаки перевантаження працівника;

- не досить чітке розуміння працівником своєї ролі і місця у виробничому процесі, колективі, що найчастіше зумовлено відсутністю чітко встановлених прав і обов'язків працівника, незрозумілістю задач, відсутністю перспектив росту;

- необхідність одночасного виконання різнорідних завдань, не пов'язаних між собою і однаково термінових;

- нецікава робота, не участь працівників в управлінні організацією, прийнятті рішень щодо подальшого розвитку діяльності організації в період зміни напрямків її активності.

Оскільки стреси в нашому житті невід'ємні, то необхідно вміти керувати ними, знижувати шкоду, якої вони завдають. Існує декілька способів адаптації людини до стресів. Перший – на рівні організації, в результаті зміни в політиці, структурі виробництва, виробленні чітких вимог до працівників, оцінці їх діяльності. Такі зміни усувають джерело стресових ситуацій. Другий – на рівні окремої особистості. Цей спосіб полягає в тому, щоб вміти справлятися зі стресами індивідуально, використовуючи спеціальні програми щодо нейтралізації стресів. Такі програми включають медитацію, тренінг, вправи, дієту та інше. Вони допомагають людині краще почуватися, розслабитись, відновити сили. Деякі з таких програм наведено в табл. 20.

Таблиця 20

**Приклади методів нейтралізації стресів**

Найменування методу	Коротка характеристика методу
1	2
Планування	З багатьма проблемами в особистому чи професійному житті можна справитись з допомогою планування. Виділіть трошки часу для усвідомлення ваших задач. На роботі встановіть певні години для планування діяльності на наступний день. Визначіть, як ця діяльність співвідноситься з вашими особистими цілями і цілями всієї організації

1	2
Фізичні вправи	Регулярні вправи дуже корисні для здоров'я людини, вони є гарним виходом для негативної енергії, сприятливо впливають на загальний фізичний стан
Дієта	Тривалий стрес може призвести до утворення нестачі вітамінів, послаблення організму, створити умови для сильної сприйнятливості хвороб. Крім того, під час стресу нормальний режим харчування порушується, тому важливим є дотримання правильної дієти
Психотерапія	Різноманітність техніки, яка зазвичай використовується при інтенсивній роботі зі спеціалістами-професіоналами
Психоаналіз	Форма психотерапії, за якої досліджуються підсвідомі основи ненормальної поведінки
Медитація і розслаблення	Багаточисельні, які прийшли з Далекого Сходу, техніки, що включають медитацію, йогу та ін.

Люди, які потерпають від надзвичайного стресу на роботі, можуть спробувати використати такі методи:

1. Розробіть систему пріоритетів у своїй роботі;
2. Навчіться казати “ні”, коли досягаєте межі, після якої ви вже не можете взяти на себе більше роботи;
3. Встановіть добрі відносини з вашим керівником. Зрозумійте його проблеми і допоможіть йому зрозуміти ваші;
4. Не погоджуйтесь з керівником чи кимось іншим, хто висуває протирічливі вимоги (конфлікт ролей);
5. Повідомте керівнику чи співробітникам, коли ви відчуєте, що очікування чи стандарти оцінки незрозумілі (невизначеність ролі);
6. Обговоріть відсутність інтересу до роботи зі своїм керівником;
7. Знайдіть кожен день час для відпочинку.

## **6. ПРОЦЕС СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **6.1. Процес створення та функціонування операційної системи (виробничий менеджмент)**

#### **6.1.1. Поняття про операції та операційну систему**

Термін *“операції”* є досить широким і стосується промислового та сільськогосподарського виробництва, а також надання послуг організації будь-якого типу (державною, приватною тощо).

*Операційна функція* охоплює всі дії, результатом яких є товари, послуги, що пропонуються організацією на ринку. Без цієї функції, зрозуміло, ніяка організація існувати не може. Для здійснення операційної функції створюється відповідна операційна система.

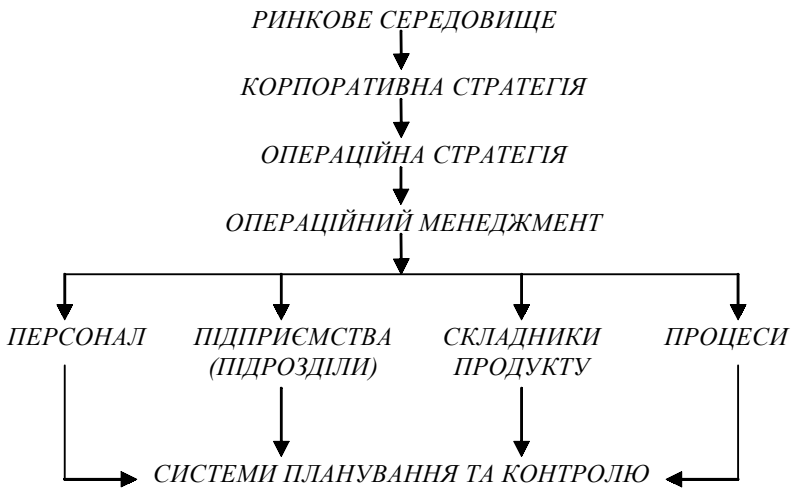
*Операційна система* створюється та функціонує, враховуючи стратегію операційної діяльності, яка, в свою чергу, є однією з функціональних стратегій (субстратегій) розвитку організації. Стосовно промислового підприємства **повна система виробничої діяльності називається операційною системою**. Банк або лікарня також мають операційні функції, хоча не мають нічого спільного з технологією обробки матеріалів або конвеєром. Тому управління операціями аналогічне до управління виробництвом, за виключенням того, що управління операціями охоплює більш широке коло проблем і використовується в організаціях, діяльність яких не має нічого спільного з технологією підприємств обробної чи будь-якої іншої галузі промисловості. Однак є певна схожість у підходах, принципах діяльності менеджера промислової фірми, страхової компанії, банку, клінічної лікарні тощо.

*Операційний менеджмент* – це термін, що походить від англійського і означає **управління виробництвом**.

Американські професори *Річард Чейс* та *Ніколас Аквілано* визначають операційний менеджмент як **управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організацією**. Інші американські дослідники: *Сег Лі* та *Марк Шнай-Дер'янс* визначають операційний менеджмент як **науку про концепції, методи, процедури, технологію, які використовуються управліннями в процесі створення та функціонування операційної системи**.

Російські професори *З.П.Румянцева* та *Н.А.Соломатін* визначають виробничий менеджмент як **систему взаємопов'язаних елементів, що характеризують виробництво, його організацію, технічне обслуговування, а також управління виробничою стратегією, програмою, виробництвом в оперативному режимі, матеріальним забезпеченням виробництва, ціноутворенням, витратами у виробництві**. Кожен із визначених елементів стосується управління виробництвом і вимагає відповідного розгляду у їх взаємозв'язку та взаємодії.

Отже, управління операціями стосовно підприємства – **це процес проектування, планування, узгодження, контролю всіх засобів, процесів і видів діяльності, необхідних для перетворення праці, капіталу, матеріалів, енергії та професійних навичок у товари і послуги для задоволення потреб зовнішнього середовища**.



**Рис. 73.** Порядок побудови системи операційного менеджменту

Система операційного менеджменту формується виходячи з операційної стратегії.

Найчастіше операційну систему подають як сукупність трьох взаємопов'язаних підсистем: *переробної, підсистеми забезпечення та планування і контролю*.

*Переробна підсистема* здійснює продуктивну діяльність, пов'язану безпосередньо з перетворенням вхідних величин у вихідні результати. *Підсистема забезпечення* не пов'язана прямо з виробництвом виходів, але виконує необхідні функції забезпечення переробної підсистеми.

Система планування та контролю отримує від переробної системи інформацію про стан системи. Інформація надходить із мікросередовища та із зовнішнього середовища.

Основною метою операційного менеджменту є виробництво продукції вчасно та з мінімальними затратами. Завдання кожного виробничого підрозділу можуть бути різними, але основна управлінська мета залишається однією для всіх: безумовне виконання заданої виробничої програми і досягнення при цьому мінімальних витрат матеріалів, грошових засобів, затрат праці та часу.

У сучасних умовах господарювання специфіка управління виробництвом визначається з урахуванням ринкових умов, які з середини 80-х років характеризуються такими чинниками:

- скорочення життєвого циклу товару, розширення номенклатури виробів при зменшенні їх обсягів (а не виробництво великих партій стандартних продуктів);



- значне ускладнення технологічних процесів (порівняно з конвеєрними лініями), що зумовлює підвищення вимог до кваліфікації та рівня підготовки персоналу;

- зростання вимог до рівня якості обслуговування та термінів виконання замовлень, що викликає труднощі у використанні традиційних виробничих систем та у механізмі прийняття рішень.

*Вдосконалення менеджменту у сфері виробництва передбачає:*

- ◆орієнтацію діяльності фірми на довготривалу перспективу;
- ◆проведення фундаментальних наукових досліджень;
- ◆диверсифікацію виробництва;
- ◆інтенсивну інноваційну діяльність;
- ◆максимальне використання творчої активності персоналу.

### 6.1.2. Склад і взаємозв'язок елементів організації

Організація в менеджменті розглядається як відкрита система, і передумови її успіху слід виявити у зовнішньому середовищі, оперативно адаптуючи та оптимізуючи мікросередовище. Операційна функція будь-якої організації є однією з основних. Вона має важливі і складні зв'язки з іншими функціями організації. Для оптимізації діяльності необхідно забезпечити ефективне управління цими зв'язками.

Однією з найскладніших проблем, що виникають при визначенні організації як об'єкта управління, є формування елементів, сукупність та взаємодія яких створюють об'єктивні передумови для визначення мети, з одного боку, і для вибору оптимальної стратегії, з іншого боку.

Ці елементи необхідно доповнити набором відповідних інформаційних об'єктів зовнішнього та внутрішнього (з точки зору організації) характеру.

До складу будь-якої організації належать ресурси, які можна класифікувати так:

- ◆технічні ресурси (особливості виробничого обладнання, основних і допоміжних матеріалів тощо);
- ◆технологічні ресурси (динамічність методів технології, наявність конкурентоспроможних ідей);
- ◆кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад персоналу, його здатність адаптуватися до зміни завдань організації);
- ◆просторові ресурси (характер виробничих приміщень, території підприємства, комунікацій, можливість розширення);
- ◆ресурси організаційної структури управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів тощо);
- ◆інформаційні ресурси (характер інформації про саму організацію та зовнішнє середовище, можливість її поповнення та підвищення достовірності);

◆ фінансові ресурси (стан активів, ліквідність тощо).

У результаті взаємодії всіх згаданих ресурсів досягається ефект синергії, тобто виникають нові властивості, якими кожен окремих вид ресурсів не володіє. Наприклад, неможливо вивести на потрібний сегмент ринку товар, який відповідає його вимогам, не маючи ресурсів усіх видів: можливостей обладнання, технології, кваліфікаційних можливостей персоналу тощо.

Отже, основоположним принципом виділення елементів організації є **оцінка можливостей досягнення нею стратегічних завдань, що з'являється під час використання даного елемента системи**. Іншими словами, елементами системи повинні визнаватися не матеріальні засоби виробництва, предмети праці або певні категорії персоналу, а ті можливості досягнення стратегічних завдань, що відкриваються під час використання цих засобів, предметів і категорій.

### **6.1.3. Проектування виробничого процесу**

Коли виріб спроектований, необхідно визначити етапи та процедури його виробництва. Як і під час проектування виробу, розробник повинен розглянути **відносну значимість наступних критеріїв проектування**:

1. Виробнича потужність;
2. Економічна ефективність;
3. Гнучкість виробничої системи;
4. Продуктивність;
5. Надійність;
6. Ремонтпридатність;
7. Стандартизація і стабільність результатів;
8. Безпека та промислова санітарія;
9. Задоволення життєвих потреб персоналу.

Для забезпечення потрібних характеристик процесу розробник повинен здійснити **вибір варіантів** у таких галузях:

1. Тип переробної системи (дрібносерійне виробництво, масове виробництво, неперервний процес, проектна система, комбінація перерахованих варіантів);
2. Власне виробництво чи придбання деяких комплектуючих виробів;
3. Виконання деяких завдань власними засобами або передача їх субпідрядникам;
4. Методи переробки;
5. Рівень механізації та автоматизації;
6. Рівень спеціалізації праці.

Наступний крок у створенні операційної системи передбачає прийняття рішення щодо розміру виробничих підрозділів, їх місцезнаходження та проектування матеріально-технічних об'єктів.

**Матеріально-технічні об'єкти** – це досить широкий термін, який включає заводи, фабрики, магазини, інші заклади.

Рішення про кількість та продуктивність матеріально-технічних об'єктів визначається факторами маркетингу та ефективності.

Для визначення особливостей організації виробництва встановлені єдині характеристики типів виробництва (операційних систем).

**Тип виробництва** – це класифікаційна категорія виробництва, яка виділяється за ознаками широти номенклатури, регулярності, стабільності та об'єму виробництва.

**При індивідуальному типі виробництва** випуск продукції здійснюється окремими замовленнями, в одиничних кількостях.

**При серійному виробництві** продукція виготовляється партіями, серіями.

**Масове виробництво** характеризується виробництвом обмеженого числа видів продукції у великих кількостях.

Для зручності розгляду питання доцільно виділити два рівні рішень про розташування підприємства: **макро- та мікрорівень**.

Основні чинники, що розглядаються **на мікрорівні**:

1. Демографічні та економічні чинники, які впливають на розмір та розвиток основних ринків збуту продукції;

2. Джерела та транспортні витрати з доставки матеріалів, необхідних для функціонування операційної системи;

3. Кількість та якість трудових ресурсів;

4. Наявність достатньої кількості енергії та води;

5. Політична стабільність;

6. Податкова політика та стимулювання економічного розвитку;

7. Питання захисту навколишнього середовища;

8. Вартість земельної ділянки та будівництва;

9. Умови проживання (клімат, культура, злочинність, медичне обслуговування тощо).

До найважливіших чинників **на мікрорівні** відносяться:

1. Обмежувальні норми на розвиток промислової зони, сумісність із сусідніми об'єктами;

2. Об'єм транспортних перевезень у клієнтів;

3. Наявність і вартість енергопостачання та інших послуг;

4. Близькість до житлових масивів та інших об'єктів, необхідних для персоналу;

5. Місцезнаходження конкурентів, підприємств роздрібною торгівлі тощо.

Для багатьох підприємств при вирішенні питання про місце розташування домінуючим може виявитися будь-який один чинник.

Наступний крок після визначення потужності та місця розташування підприємства під час створення операційної системи – **проекування**

*самого підприємства*. Це завдання зводиться до визначення конфігурації підприємства, тобто розміру і форми побудови та розташування виробничих ресурсів всередині нього, формування виробничої структури, організації виробничого процесу в часі (розрахунки тривалості виробничого циклу тощо).

Розробка технологічного процесу здійснюється в *межах технологічної підготовки виробництва*, під якою розуміють сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують технологічну готовність підприємства до виробництва продукції заданого рівня якості при встановлених термінах, об'ємах випуску і витратах.

#### **6.1.4. Проблеми створення операційних систем на підприємствах АПК**

Успішне впровадження оперативної стратегії потребує розробки і застосування добре сформульованих операційних систем, а також основних методів, що використовуються, щоб досягти ефективності та досконалості у виробничих та сервісних операціях. Первинні операційні системи, що використовуються в операційному менеджменті, це – прогнозування і планування можливості (здатності), планування сукупної продукції, складання структурних систем, планування потреби у матеріалах та придбання матеріалів. Контроль якості – інша основна система.

*Прогнозування* – це процес, спрямований на передбачення зміни умов і майбутніх подій, що можуть значно вплинути на бізнес організації. Для цілей операційного менеджменту спроби прогнозувати в основному направлені на передбачення попиту на товари і послуги. Прогнозування попиту може бути короткостроковим і довгостроковим і, як правило, спирається на кількісні і оціночні методи прогнозування. Короткострокове прогнозування (на строк до одного року) є важливим тому, що попит впливає на виробництво, дає можливість так спланувати справу, щоб була в наявності достатня кількість сировини, щоб не порушувався графік виробництва.

Середньострокове прогнозування попиту (від одного до п'яти років) або довгострокове (п'ять і більше років) має великий вплив на рішення, пов'язані із розширенням виробництва, придбанням додаткового обладнання, нових виробничих приміщень.

Після підготовки прогнозів попиту менеджери використовують інформацію для розрахунку можливостей і планування сукупної продукції.

Планування можливостей (здатності) організації – це, перш за все, процес визначення потреби в людях, машинах та інших фізичних ресурсах, таких як будівлі, які потрібні для досягнення цілей.

**Можливість** або **здатність** – це максимально можлива віддача продуктивної одиниці у рамках заданого часу. Планування включає три різні часові межі: довгий, середній та короткий строк.

Планування довгострокової здатності фокусується на людських, матеріальних та фінансових ресурсах, необхідних для здійснення довгострокових організаційних задач. Значне підвищення довгострокової здатності вимагає капітальних затрат для нарощування виробничих потужностей, змін у наймі робочої сили. Такі зміни, як правило, приймаються вищими ешелонами влади компанії.

Середньострокове планування можливостей використовує інформацію про існуючі основні засоби, як і можливості, методи проведення обмежених регулювань (наймання або звільнення службовців, використання подовженого робочого дня, винаходів та ін.).

Короткострокове планування можливостей спрямовується на страхування того, щоб потужності наявних основних засобів використовувалися ефективно у контексті схеми головного виробництва. Планування у рамках цієї часової межі може дати користь від визначення можливих вимог щодо техніки, необхідного персоналу та обладнання, які потрібні підприємству, щоб забезпечити короткострокові цілі виробництва. Звичайно, непередбачені або пізніші зміни (нестачі сировини, термінове замовлення від важливого клієнта) можуть викликати необхідність тимчасово відступити від запланованої схеми роботи, щоб використати продуктивну здатність ефективно.

Прогнози дуже важливі у плануванні сукупної продукції – процесу, як узгодити постачання із попитом на продукт за період близько одного року. Не дивлячись на те, що план, як правило, охоплює один рік, він корегується (удосконалюється) іноді щомісячно. У деяких організаціях сукупний план може складатися лише на три місяці або ж на 18 місяців, що узгоджується із часом здійснення виробництва або надання послуг.

Основна ідея сукупного плану – досягти орієнтовного балансу між ринковим попитом та можливостями організації. Термін “сукупний” використовується через те, що виробничі плани у цьому випадку виражаються скоріше у глобальних одиницях виробітку.

Сукупне планування ґрунтується на двох основних припущеннях:

- максимальна здатність підприємства, бюро перепродажу та ін. може бути змінена у межах часової рамки;
- коротко- та середньостроковий попит може коливатися через непевність сезонних впливів або інших ринкових факторів. Тому операційні менеджери повинні враховувати можливе коливання попиту при фіксованих основних засобах.

Операційні менеджери можуть по-різному реагувати на короткострокові або довгострокові зміни попиту. Це наймання і звільнення

робітників, використання надурочної роботи та простоїв, нагромадження надлишків продукції, застосування зворотних коливань, передовірення контрактів.

Нижче ці підходи розглядаються детальніше.

1. Багато компаній у відповідь на коливання попиту наймають службовців, коли вони потрібні, і звільняють їх, якщо потреба в них відпадає. І все-таки чимало компаній намагаються уникнути цього, оскільки витрати на найм та тренування працівників є досить значними. Крім того, найбільш кваліфіковані робітники намагаються влаштуватися на роботу в компаніях зі стабільною політикою найму. Треба ще мати на увазі, що страхування з безробіття та споріднені витрати можуть бути досить високими для компаній з хронічними звільненнями.

2. Використання надурочної роботи та простоїв – цей підхід до проблеми змінного попиту передбачає пошук і визначення середнього числа працівників з тим розрахунком, що інколи вони будуть змушені працювати надурочно, а інколи не будуть повністю використані.

Але треба мати на увазі, що надурочні роботи оплачуються в розмірі 150–200% від звичайних робіт. Тому широке застосування практики надурочної роботи може значно збільшити витрати компанії. До того ж надурочна робота може бути менш якісною.

3. Прийняття зворотних замовлень – замовлень на товари, які не можуть бути виконані миттєво, але на які звернуть увагу, як тільки більше товарів або послуг стануть доступними.

4. Передовірення контрактів передбачає використання інших організацій для забезпечення частини товарів та послуг, що необхідні для задоволення попиту. Однак передовірення може збільшити витрати на продукцію або послуги, важко здійснити необхідну експертизу на порівняно короткий зв'язок, може знизитися якість товару.

У практичній діяльності компанії перелічені підходи використовуються у певному поєднанні, щоб найкращим чином відповісти на зміну споживацького попиту.

### **6.1.5. Планування випуску продукції**

Планування виробництва передбачає прийняття рішення про експлуатацію операційної системи з урахуванням зміни сукупного попиту. На промисловому підприємстві планову діяльність доцільно зосередити на чотирьох найважливіших напрямках: **збут, фінанси, виробництво продукції, закупівля.**

Основна мета організації (підприємства та його підрозділів) реалізується виконанням виробничої програми, якою визначається **перелік, кількість, терміни та вартість виготовлення продукції.**

Основою для формування виробничої програми є стратегічний план виробництва, який розробляється за результатами вивчення кон'юнктури ринку та збуту продукції. Ця сфера діяльності стосується вищого рівня менеджменту: великого значення набуває стратегічне мислення керівників, яке дозволяє обґрунтувати основні напрями розвитку, надати цілеспрямованості та гнучкості в роботі. Гнучкість виявляється у завчасному передбаченні можливості подальшого розвитку підприємства та його підрозділів у зв'язку зі зміною ринкової ситуації. Враховуючи це, під час формування виробничої програми також визначаються заходи реконструкції або вдосконалення організації та управління виробництвом, формуються зв'язки із зовнішнім середовищем.

Для кожного періоду планування необхідно визначити дві змінні:

1. Обсяг виробництва;
2. Кількість робітників, задіяних у певний період.

У менеджменті виділяють три основні стратегії планування обсягу виробництва:

**1. Постійний обсяг виробництва при постійній чисельності робочої сили.** Цей варіант стратегії передбачає стабільність обсягів виробництва продукції незалежно від коливань попиту. У цій ситуації кількість найманих робітників також залишається незмінною. Різницю між обсягом сукупного попиту та обсягом виробництва компенсують збільшенням або зменшенням запасів виготовленої продукції чи портфеля відкладеного попиту клієнтів. Такий принцип найчастіше використовують у капіталомістких виробництвах з відносно низькими питомими затратами на зберігання продукції або створення портфеля відкладених замовлень.

**2. Змінний обсяг виробництва при постійній чисельності робочої сили.** При такому варіанті планування обсяги виробництва змінюються залежно від попиту, але чисельність робочої сили залишається стабільною. Диспропорції між обсягом виробництва та чисельністю робочої сили регулюють організацією понадурочної роботи, наданням відгулів або передачею частини обсягу робіт субпідрядникам. Цей варіант стратегії реалізується у трудомістких галузях, де використовується висококваліфікована робоча сила, а створення запасів готової продукції або портфеля відкладених замовлень коштує дорого чи зовсім неможливе.

**Змінний обсяг виробництва при змінній чисельності робочої сили.** Цей варіант планування передбачає найм та звільнення робітників залежно від зміни обсягів виробництва.

Така стратегія здійснюється у трудомістких виробництвах, які не потребують висококваліфікованої праці, а також у випадках, коли робітники віддають перевагу сезонній роботі.

Будь-яка операційна система може використати один з розглянутих варіантів вироблення оптимального плану виробництва з мінімальними

витратами. На практиці найчастіше одночасно реалізується два, а то й три варіанти стратегії планування.

У сучасних умовах господарювання в Україні формування виробничих програм для об'єднань і їх підрозділів базується на єдиних принципах **отримання максимального прибутку**.

Формування виробничої програми підприємства та її розподіл по цехах, як правило, здійснюється один раз на рік. Однак у процесі її реалізації можливі різні коригування номенклатури, кількості, обсягу робіт, що викликає необхідність управління виробничою програмою на рівні підприємства.

Поданий перелік програм є узагальненим. На кожному підприємстві складається свій варіант структуризації програм і завдань залежно від ряду чинників. Зазначений перелік може бути збільшений, наприклад, за рахунок вироблення годинних графіків роботи потокових ліній, а також скорочений у зв'язку з тим, що часто процес формування виробничої програми підприємства об'єднується з її розподілом між складальними цехами.

Таблиця 21

### **Рівні управління виробничою програмою**

1. Стратегічне планування	1. Вивчення кон'юнктури ринку, збуту продукції відповідно до профілю підприємства. 2. Формування стратегічного плану виробництва продукції.
2. Управління виробничою програмою	1. Формування виробничої програми. 2. Розподіл програми випуску виробів за плановими періодами року та для складальних підрозділів. 3. Розрахунок календарно-планових нормативів виробництва. 4. Формування номенклатурно-календарних планів випуску складальних одиниць, деталей для обробних і заготівельних підрозділів. 5. Формування виробничих програм цехів на квартал, місяць і розподіл їх по дільницях, бригадах.
3. Оперативне управління виробництвом	1. Формування оперативно-календарних планів (графіків) запуску-випуску складальних одиниць і деталей на короткий час. 2. Формування змінно-добових завдань.

#### **6.1.6. Оперативне управління виробництвом**

**Метою оперативного управління виробництвом** є забезпечення суворого виконання заданого плану виробництва продукції за кількістю та номенклатурою у встановлені строки на підставі раціонального використання виробничих ресурсів.

Для реалізації поставленої мети необхідно науково обґрунтувати побудову та функціонування системи оперативного управління виробництвом, яка повинна забезпечити *вирішення наступних завдань*:



1. Повне, комплексне та рівномірне виконання виробничої програми при дотриманні строків виробництва продукції;
2. Повне та найбільш доцільне (оптимальне) використання ресурсів;
3. Максимальне прискорення виробництва та забезпечення максимального використання оборотних засобів на стадії виробництва;
4. Забезпечення умов, що сприяють розвиткові творчої активності персоналу;
5. Автоматизація виконання основних планово-розрахункових, облікових робіт.

*Зміст оперативного управління виробництвом* полягає у наступному:

- визначення місця (цеху, дільниці, робочого місця) та часу (кварталу, місяця, декади, зміни) виготовлення виробів, деталей;
- визначення фактичного стану виробничого процесу в кожний конкретний період часу;
- визначення відхилень від завчасно встановленого графіка технологічного процесу;
- регулювання ходу виробництва для ліквідації наслідків небажаних відхилень.

Вирішення основних завдань, що ставляться перед системою оперативного управління виробництвом, пов'язане з низкою труднощів:

- різноманітність і часта зміна номенклатури виробів;
- конструктивна складність багатьох виробів;
- різна (а часто й велика) тривалість виробничого циклу виготовлення виробів;
- великий, різноманітний та дорогий парк обладнання та технологічного оснащення;
- різноманітний професійний і кваліфікаційний склад персоналу;
- різнотипний характер виробництва на більшості підприємств.

Оперативне управління виробництвом здійснюється на підставі плану виробництва продукції, розробленого на рік (квартал).

Система оперативного управління виробництвом – це складна організаційно-планова система, яка охоплює три підсистеми: *функціональну, елементну та організаційну*.

Функціональна характеризує коло функцій, які повинна виконувати система управління, поелементна – основні елементи, з яких вона складається, та організаційна – побудову системи управління.

*Функціонально* оперативне управління виробництвом змінюється так: на рівні підприємства воно полягає в організації руху предметів у межах року, кварталу, місяця; на рівні цеху такий рух забезпечується в межах кварталу, місяця, тижня (п'ятиденка); на рівні дільниці – в межах місяця, тижня, доби та по годинах.

*Поелементно* залежно від рівня оперативне управління виробництвом змінюється за складом і кваліфікацією управлінського персоналу; матема-

тичним забезпеченням завдань планування виробництва; складом і кількістю використовуваних комплексів технічних засобів; складом календарно-планових нормативів; використовуваними планово-розрахунковими одиницями; складом і змістом планової та облікової документації; характером і напруженістю інформаційних потоків.

*Організаційно* система оперативного управління виробництвом здійснює свої функції через планово-диспетчерський відділ на рівні підприємства, планово-диспетчерське бюро на цеховому рівні, планово-управлінський персонал дільниці на низовому рівні.

Система оперативного управління виробництвом охоплює *об'ємне та оперативно-календарне планування, облік та диспетчерування.*

Під час **об'ємного планування** здійснюється розподіл річної виробничої програми підприємства в об'ємному (трудовому) та натуральному виразі між цехами та дільницями (на квартал або місяць).

Для вирішення завдань об'ємного планування широко використовуються методи математичного програмування. Значна специфіка у підходах до завдань розподілу річної програми по планових періодах зумовлена типом виробництва.

**Оперативно-календарне планування** – це логічне продовження та розвиток об'ємного планування. На цьому етапі об'єктом планування є окремі вироби, складальні одиниці, деталі та деталіоперації. Воно базується на певних *нормативах*, які дозволяють здійснювати *зв'язок календарних планів та узгоджувати роботу взаємозв'язаних робочих місць, дільниць і цехів*, а також забезпечувати *найбільш ефективно використання ресурсів підприємства*. До таких нормативів належать: *заділ незавершеного виробництва, випередження запуску та випуску партій деталей і складальних одиниць, розміри та ритми партій деталей тощо.*

**Оперативний облік** є важливою частиною оперативного управління виробництвом. Він повинен відповідати таким вимогам: *єдність показників планування та обліку, достовірність, своєчасність, багатократність використання інформації.*

Оперативний облік ходу виробництва *на міжцеховому рівні* зводиться до визначення та порівняння з планом випуску виробів складальними цехами, випуску цехами та передачі на склади та в інші цехи деталей, їх комплектів, складальних одиниць.

*При регулюванні ходу виробництва* необхідно, по-перше, звести до мінімуму втрати, викликані відхиленнями від плану і, по-друге, через певний період часу відновити запроєктований стан, ліквідувавши наслідки відхилень. Коректування плану-графіка здійснюється традиційними заходами і може бути автоматизоване. При суттєвих відхиленнях від календарного графіка, коли вичерпані всі можливості його відновлення, для регулювання ходу виробничого процесу може бути використана електронно-обчислювальна

техніка. Як правило, в такому випадку здійснюється повний перерахунок календарного графіка.

На багатьох зарубіжних підприємствах часто використовуються системи *потокового виробництва* з “виштовхуванням” виробів, запущених у виробництво (після завершення обробки на одній дільниці виріб “виштовхується” на наступну незалежно від того, готова вона прийняти виріб на обробку чи ні) та *потокового виробництва* з “витягуванням” оброблюваних виробів (оброблювані вироби послідовно “витягують” з попередньої дільниці в міру необхідності). Наприклад, фірма “Тойота” використовує систему “витягування”, вважаючи її найбільш ефективною. Японський професор *Ясухіро Монден*, один з авторів високоефективної системи управління виробництвом на фірмі “Тойота”, вважає її революційною за своїм змістом, оскільки всі деталі “витягуються” на кожну наступну стадію з попередньої в міру необхідності. Оскільки лише на складальному конвеєрі точно відомий штучний, тобто необхідний для виготовлення одного виробу час і кількість необхідних вузлів та агрегатів, саме з цієї лінії направляється тара за деталями необхідної номенклатури на попередні дільниці. Деталі, забрані з попередньої дільниці, знову виробляються, і їх кількість поповнюється. Так, у порядку зворотному до проходження технологічного процесу, кожна дільниця “витягує” необхідні деталі та матеріали з попередньої дільниці. Отже, немає необхідності протягом місяця складати виробничі графіки одночасно для всіх технологічних стадій. Замість цього лише на складальному конвеєрі повинно бути відомо про зміни графіка його роботи. Для інформування всіх виробничих дільниць про штучний час і розмір партії продукції фірма “Тойота” використовує систему “канбан”. Основними вигодами цієї системи є:

- скорочення браку та підвищення якості продукції;
- вплив фактора зацікавленості;
- ефект підвищення рівня відповідальності;
- відмова від резервних запасів.

### 6.1.7. Управління якістю продукції

Під *якістю продукції* найчастіше розуміють *сукупність її властивостей, що зумовлюють рівень придатності задовольняти певні потреби споживачів*. Крім того, якість розглядають і як *рівень задоволення конкретних потреб*.

Перше визначення пов’язує з технічним аспектом якості, а друге – з економічним.

Якість часто трактують як суб’єктивне поняття. Так, *Філіп Кросбі* визначає його як “*відповідальність вимогам*”. *У. Деманг* вважає, що

“управління якістю не означає досягнення досконалості. Воно означає отримання такого рівня якості, на який розраховує ринок”. Дж.М.Джуран визначає якість як “відповідність призначенню”. А.В.Фегенбаум називає якість “сукупністю складних ринкових, технічних, виробничих та експлуатаційних характеристик виробу (або послуги), завдяки яким виріб (або послуги) відповідає очікуванням споживача”. Дж. Х. Харрінгтон визначає якість як “задоволення або перевищення вимог споживача за прийнятною для нього ціною”.

**Показники якості продукції** досить різні. Розрізняють такі показники:

- **призначення** – продуктивність, швидкість, потужність тощо;
- **надійності** – безвідмовність (імовірність безвідмовної роботи, напрацювання до відмови), довговічність (ресурс, термін служби), ремонтпридатність (середня тривалість поточного ремонту, трудомісткість поточного обслуговування) та ін.;
- **ергономічні**, які враховують гігієнічні, фізіологічні, антропометричні та психологічні властивості людини;
- **естетичні** – відповідність стилю, моді, кольоровій гамі, ретельності оздоблення та ін.;
- **технологічності** – трудомісткість і собівартість виготовлення виробу, питома вартість ремонтів;
- **транспортбельності** – середня тривалість і трудомісткість підготовки продукції до транспортування, середня тривалість встановлення на засоби транспортування тощо;
- **стандартизації та уніфікації** – коефіцієнти повторюваності, використання, стандартизації;
- **патентно-правові** – патентний захист і частота;
- **екологічні** – вміст шкідливих домішок, що викидаються в навколишнє середовище, імовірність забруднення навколишнього середовища шкідливими відходами під час зберігання, транспортування та експлуатації;
- **безвідмовності** – час спрацювання захисних пристроїв, стійкість ізоляції тощо.

Стосовно кожного виду продукції обирається відповідна номенклатура показників, яка найповніше і найточніше відображає її якість.

Якість продукції є важливим чинником конкурентоспроможності, тому кожна організація повинна розробляти та впроваджувати ефективні системи управління якістю. У найбільш загальному розумінні **управління якістю** – це управління тими чинниками та умовами, що найсуттєвіше впливають на рівень якості продукції (послуг). Тому пошукові, аналізу, оцінці та класифікаційним ознакам чинників якості приділяється значна увага. Серед них природні, технічні, технологічні, організаційні, економічні,

соціально-психологічні тощо. Однією з сучасних класифікацій чинників якості є їх групування, що враховує маркетинговий підхід в управлінні та охоплює чотири групи чинників:

**1. Стратегія організації.** Системи управління якістю мають особливості при реалізації стратегій диференціації, цінового лідерства, фокусування.

**2. Проектно-конструкторські роботи.** Дослідження доводять, що 70% рівня конкурентоспроможності продукції та послуг забезпечується саме в сферах проектування та конструювання.

**3. Обладнання.** Технічний стан обладнання, його якісні параметри, віковий склад суттєво впливають на рівень якості продукції.

**4. Персонал.** Один з найбільш відомих менеджерів сучасності *Лі Якокка* писав: “Всі господарські операції можна врешті-решт звести до визначення трьома словами: люди, продукт, прибуток. На першому місці – люди. Якщо у вас немає надійної команди, то з решти факторів мало що вдається зробити”.

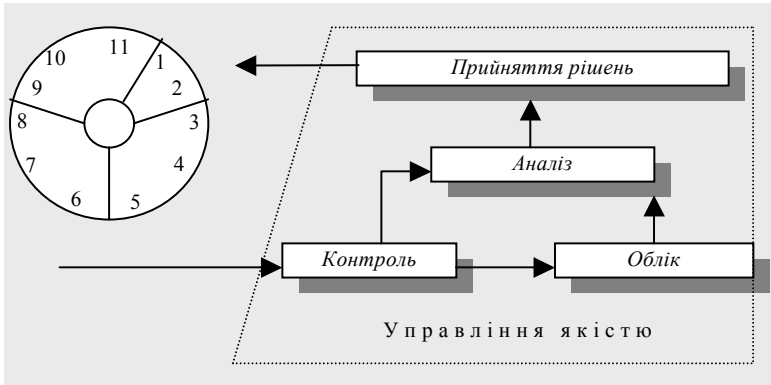
**5. Матеріально-технічне забезпечення.** Своєчасність, якість, надійність системи постачання є важливим чинником якості продукції та послуг.

Управління якістю продукції потребує реалізації комплексного, системного підходу. Система управління якістю функціонує одночасно з усіма іншими видами діяльності, які впливають на якість продукції (послуг) та взаємодіє з ними, її вплив розповсюджується на всі етапи від визначення і до кінцевого задоволення вимог і потреб споживача. Ці види діяльності (функції) охоплюють такі сфери:

1. Маркетинг (пошук і вивчення ринку);
2. Проектування і (або) вироблення технічних умов, розробка продукту;
3. Матеріально-технічне забезпечення;
4. Підготовка та вироблення виробничих процесів;
5. Виробництво;
6. Контроль, проведення випробувань і обстежень;
7. Пакування та зберігання;
8. Реалізація та розподіл продукції;
9. Монтаж та експлуатація;
10. Технічне обслуговування;
11. Утилізація після використання.

Менеджери систематично займаються виробленням і впровадженням програм управління якістю. Основою їх є орієнтація на високоефективну світову практику управління якістю продукції. Більшість програм щодо забезпечення (підвищення) якості продукції розробляється у такій послідовності:

1. Визначення бажаних для соживача характеристик якості продукції (аналіз ринкової ситуації, вивчення продукції конкурентів тощо).



**Рис. 74. "Петля якості"**

2. Визначення стандартів якості (стандарти є відправною точкою при порівнянні того, що вважається еталоном, з тим, що отримано в результаті діяльності).

3. Розроблення програми перевірки якості (процес перевірки повинен бути чітко формалізований і передбачати: перелік методів перевірки якості продукції; на якому етапі технологічного процесу контролюється параметр і хто здійснює цю функцію; коли здійснюється контроль; як проводиться аналіз результатів).

4. Розроблення мотиваційної системи (створення умов для обов'язкового забезпечення якості продукції, вдосконалення професійних навичок тощо).

5. Розроблення системи документації (якісні характеристики сировини, напівфабрикатів, виробничого процесу, кінцевої продукції).

Вітчизняна практика управління якістю продукції досить багата. Використовуючи передовий зарубіжний досвід, підприємства колишнього СРСР, починаючи з 70-х років, розробляли та впроваджували заходи та рекомендації, основою яких був комплексний, системний підхід до управління якістю продукції. Найбільш відпрацьованою у методичному та практичному плані була комплексна система управління якістю продукції (КС УЯП). Система базувалася на стандартах підприємства, які розроблялися відповідно до міжнародних і державних норм. Стандарти регламентували заходи підвищення технічного рівня та якості продукції, передбачали певний порядок дій і відповідальність кожного виконавця, організацію та механізм діяльності з підвищення якості продукції на підприємстві, зміцнювали виробничу та технологічну дисципліну. Оцінюючи в цілому КС УЯП як систему, слід відзначити, що вона, порівняно з усіма попередніми, виявила

найбільш благотворний вплив на зміну ставлення до діяльності з підвищення якості продукції в промисловості. Однак, вступивши у протиріччя з господарським механізмом, спрямованим на об'ємні, кількісні показники економічного зростання, *КС УЯП* була поступово нейтралізована, а її роль зведена нанівець.

Якщо аналізувати історію систем управління якістю в Японії, то ситуація там виглядала по-іншому. Спочатку йшов процес активного впровадження на підприємствах систем управління якістю продукції, потім вони перестали існувати як відокремлені елементи. На питання про те, яким є ефект від систем управління якістю, японські менеджери відповідали, що отримано подвійний ефект – спочатку шляхом створення і повторно шляхом ліквідації систем управління якістю продукції. Завдання, що ставилося перед *КС УЯП*, полягало в орієнтуванні системи управління підприємством не тільки на виробництво певної кількості продукції, а й конкретних, заданих параметрів якості, тобто мова йшла про зміну траєкторії в управлінській поведінці. Як тільки це завдання було виконане, *КС УЯП* “розчинилася” в цілях і завданнях підприємства, і її необхідність як самостійного органу відпала.

У нашій промисловості спостерігалася інша ситуація: як тільки органи Держстандарту припинили реєстрацію *КС УЯП*, вони практично самоліквідувалися, оскільки не допомагали, а заважали підприємствам вирішувати кількісні завдання з виробництва продукції. Можна припустити, що в нових умовах господарювання підприємства повернуться до систем управління якістю незалежно від того, чи будуть це *КС УЯП*, чи інші системи.

Сучасна епоха світового економічного розвитку характеризується бурхливим розвитком міжнародної торгівлі. За останнє десятиліття були прийняті заходи для усунення перешкод у торгівлі, пов'язаних із митними правилами та тарифами, умовами поставок продукції тощо. У цих умовах на першому плані так звані технічні бар'єри в торгівлі між країнами, тобто бар'єри, що виникають внаслідок відмінностей у національних стандартах, у правилах приймання продукції, її випробуваннях тощо. Ось чому особливої ваги набуває діяльність міжнародних організацій стандартизації, результатом якої є міжнародні стандарти, що встановлюють єдині вимоги до продукції, методів її випробувань, зберігання, транспортування. Для прикладу розглянемо ряд стандартів, що регламентують побудову систем управління якістю продукції.

Промислові, торговельні та інші організації виробляють продукцію або надають послуги в розрахунок на задоволення потреб споживачів. Ці вимоги, як правило, входять до *технічних умов*. Однак самі по собі технічні умови не є гарантією того, що потреби споживачів будуть дійсно задоволені, оскільки в технічні умови або в організаційну систему, яка охоплює проектування та реалізацію продукції або послуг, можуть потрапити

невідповідності. Це призвело до необхідності розвитку *стандартів і керівних документів на системи якості*, які доповнюють вимоги до продукції та послуг, встановлені в технічних умовах. Серія стандартів /50 9000 – /50 9004 раціоналізує досвід, нагромаджений національними організаціями у цій галузі. У багатьох країнах (Австрія, Великобританія, Фінляндія, Німеччина, Франція, Швеція, Швейцарія та ін.) ці стандарти прийняті як національні.

Система управління якістю однієї організації відрізняється від системи управління якістю іншої організації, оскільки її формування залежить від цілей, що стоять перед організацією, її специфіки, видів продукції, що виробляється, властивого їй практичного досвіду тощо. Тому *міжнародний стандарт 180 9000 “Загальне управління якістю і стандарти забезпечення якості”* (рег. № 9000–87) має за мету:

- ♦ *визначити відмінності та взаємозв'язки між основними поняттями в галузі якості;*

- ♦ *дати рекомендації для вибору і використання серії стандартів 180 на системи якості, які можуть служити для внутрішнього використання на підприємстві при вирішенні завдань загального керівництва якістю (180 9004) і для використання у зовнішніх стосунках щодо питань забезпечення якості (180 9001, 180 9002, 180 9003).*

Згідно з стандартом 180 9000, в галузі управління якістю перед організацією повинні стояти такі три завдання:

- ♦ *організація повинна досягати та підтримувати якість продукції на рівні, який забезпечує постійне задоволення встановлених або передбачуваних вимог споживача;*

- ♦ *організація повинна забезпечити своєму керівництву впевненість у тому, що запланована якість досягається та підтримується на заданому рівні;*

- ♦ *організація повинна забезпечувати споживачеві впевненість у тому, що запланована якість продукції досягається або буде досягнута. Якщо це передбачено контрактом, забезпечення впевненості може означати взаємоузгоджені вимоги подання доказів.*

*Міжнародний стандарт 180 9001 “Модель забезпечення якості при проектуванні і (або) розробці, виробництві, монтажі та обслуговуванні”* (рег. № 9001–87) визначає вимоги до системи якості у випадку, коли контракт, укладений між двома сторонами, вимагає, щоб була доведена здатність постачальника спроекувати та забезпечити постачання певної продукції. Вимоги стандарту спрямовані, насамперед, на *попередження будь-якої невідповідності продукції на всіх стадіях* (від проектування до обслуговування). Постачальник повинен розробити та підтримувати в робочому стані документально оформлену систему якості як засіб, що забезпечує відповідність продукції встановленим вимогам. Це передбачає:



◆ підготовку документально оформлених процедур та інструкцій, що стосуються системи якості, відповідно до вимог міжнародного стандарту 180 9001;

◆ ефективно використання задокументованих процедур та інструкцій системи якості.

Міжнародний стандарт 180 9002 “Система якості. Модель для забезпечення якості при виробництві та монтажі” (рег. № 9002–87) визначає вимоги до системи якості у випадку, коли контракт, укладений між двома сторонами, вимагає, щоб була доведена здатність постачальника керувати процесами, які визначають придатність продукції. Вимоги цього стандарту спрямовані, насамперед, на попередження будь-яких невідповідностей у процесі виробництва, монтажу, а також попередження повторного виникнення невідповідності.

Міжнародний стандарт 180 9003 “Модель забезпечення якості при остаточному контролі та випробуваннях” (рег. № 9003–87) визначає вимоги до системи якості у випадку, коли контракт, укладений між двома сторонами, вимагає, щоб була доведена здатність постачальника виявляти і слідкувати за вилученням будь-якої невідповідної продукції в процесі остаточного контролю та проведення випробувань.

Міжнародний стандарт 180 9004 “Загальне управління якістю та елементи системи якості” (рег. № 9004–87) характеризує основні елементи, які забезпечують вироблення та впровадження системи загального управління якістю продукції. Вибір елементів, встановлених цим стандартом, і ступінь їх використання залежить від умов попиту, виду продукції, характеру виробництва тощо. Система загального управління якістю повинна відповідати двом вимогам:

✓ потребам та інтересам компанії (компанії необхідно досягати та підтримувати необхідний рівень якості при оптимальних витратах; виконання цього завдання пов’язане із запланованим ефективним використанням технічних, людських і матеріальних ресурсів);

✓ потребам і вимогам споживача (споживач повинен бути впевнений у можливостях компанії постачати продукцію або надавати послуги необхідного рівня якості та підтримувати досягнутий рівень якості).

Кожна з зазначених вище вимог до системи загального управління якістю передбачає надання об’єктивних даних про якість системи та продукції.

### 6.1.8. Управління маркетингом

Управління маркетингом – це процес аналізу, розробки і перетворення в життя заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримання

вигідних обмінів з покупцями заради досягнення цілей організації – одержання прибутку, ріст об'єму збуту, збільшення долі ринку тощо. У результаті управління маркетингом забезпечується:

- ✓ цільова орієнтація ринкової діяльності підприємства, пов'язана, перш за все, із задоволенням суспільних і власних потреб;
- ✓ компетентність маркетингової діяльності, що знаходить вираз у чіткій організації технологічного процесу від задуму товару до його споживання;
- ✓ максимальне наближення асортименту ринкових потреб і умов споживання.

Не так давно панівною була думка, що не варто створювати спеціальних відділів з маркетингу, оскільки всі керівники і спеціалісти повинні діяти з орієнтацією на ринок, на споживача. Але життя вносить корективи в таку концепцію. Практика засвідчує, що, як і інші види робіт, маркетингова діяльність краще виконується тоді, коли за неї беруться професійно підготовлені спеціалісти. Тому в багатьох великих об'єднаннях і підприємствах оправданим є впровадження спеціальної маркетингової служби, яка б займалася плануванням продажу продукції і обслуговування, аналізом ринку, формуванням цін тощо.

Створювані у великих підприємствах із диверсифікованим виробництвом, а також у комбінатах і асоціаціях, маркетингові служби перетворюються на своєрідні центри інформації і рекомендацій з багатьох питань ринкової, виробничої, науково-технічної і фінансової політики підприємств.

Підприємства-експортери іноді створюють служби формування попиту і стимулювання збуту (ФОСТІЗ), які вивчають товар, що пропонується, його переваги порівняно з товарами конкурентів, методи конкурентної боротьби, існуючих і потенційних споживачів тощо.

Діяльність служби маркетингу підприємства в умовах змінної економічної ситуації і ринкового середовища (рівня доходів, цін, кон'юнктури, попиту), насамперед, спрямовується на вивчення та врахування вимог споживачів на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Цілями служби маркетингу є прискорення обороту, збільшення продажу і прибутку за рахунок досягнення переваги над конкурентами; забезпечення вимог (потреб) споживачів на внутрішньому і зовнішньому ринках; оптимізація затрат на розробку, виробництво і просування продукції на ринок за рахунок найповнішого врахування можливостей підприємства. Для досягнення цих цілей маркетингова служба вирішує широке коло задач: ринкові дослідження, сегментація ринку, аналіз конкурентної ситуації; прогнозування стану ринку, динаміка його змін, збір інформації про ринок, структуру і динаміку попиту, смаки і бажання споживачів, про відношення працівників торгівлі до товару; розробка довгострокових, середньострокових і поточних планів маркетингу по кожному виду продукції, розробка

стратегічного плану і планів маркетингу; прогноз об'єму продажу по кожному виду продукції для забезпечення потреб споживачів, що змінюється на внутрішньому і зовнішньому ринках; формування попиту і стимулювання збуту товару.

Керівники маркетингових процесів – це посадові особи підприємства, що мають справу з аналізом маркетингової ситуації, втілюють у життя намічені плани та здійснюють контрольні функції. До них належать менеджери із збуту і співробітники служби збуту, менеджери з реклами, спеціалісти із стимулювання збуту, дослідники маркетингу, менеджери з проблем ціноутворення.

На великих підприємствах (об'єднаннях) вводиться посада заступника генерального директора. Йому підпорядковуються керуючі (директори) з рекламної роботи, організації збуту продукції, обслуговування покупців, дослідження ринку, а також керуючі зведеним відділом рекомендацій планування маркетингу.

Маркетинг-директор безпосередньо керує виробництвом товарів, розробкою нових видів продукції, плануванням, збутом, політикою цін і тарифів, формуванням і стимулюванням збуту, розробкою і формуванням іміджу, а також взаємоузгодженням цих функцій. Стратегію, тактику, методи і засоби досягнення поставлених цілей визначають за допомогою системного аналізу про стан справ у галузі продажу, ринку збуту, діяльність торгового персоналу. Відомості про інфляцію регулярно надходять у відділ дослідження ринку. Отже, створюється система, яка поєднує економічну, фінансову, планову, техніко-виробничу, збутову, інфляційну і дослідну роботу.

Функціональним обов'язком маркетингової служби є розробка рекомендацій про вибір найбільш вигідних і перспективних сегментів ринку, типи і параметричні характеристики ряду товарів, які з найбільшою вірогідністю будуть куплені.

На підставі аналізу фактів середовища маркетингу визначаються тенденції змін продажу в часі по всьому життєвому циклу продукції, аж до спаду і зняття товару з виробництва.

Маркетологи повинні постійно аналізувати канали збуту для створення ефективної розподільної мережі і внутрішньогосподарської бази, вибирати дійові рекламні засоби, раціональні методи поширення товарів та стимулювання їх збуту, активізувати маркетингову діяльність у сфері постачання.

Для успішного виконання функцій маркетингу потрібна велика кількість різноманітної інформації. Справа в тому, що в маркетинговій практиці однією з основних вимог є попередження будь-яких підозр, чуток або здогадів. У цьому зв'язку потрібно надійні стабільні джерела інформації, оскільки ситуація на ринку часто змінюється (зміна цін, смаків, бажань споживачів, попиту і пропозицій, соціальних тенденцій тощо).

Маркетингову інформацію можна розбити на чотири основні блоки. Перший – внутрішня звітність, яка включає дані зі збуту, затрат, об’ємів матеріальних засобів, руху грошових засобів тощо. Другий – зовнішня маркетингова інформація, яка дає уяву про ринкове комерційне середовище. Третій блок – це спеціальні маркетингові дослідження, які є систематичним визначенням кола даних, необхідних у зв’язку з конкретною маркетинговою ситуацією, їх збір, аналіз і звіт про результати. І четвертий – аналіз маркетингової інформації, який використовує сучасні методи статистичної обробки даних і моделі, статистичні банки і банки моделей для процесу прийняття оптимальних маркетингових рішень.

Маркетингова інформація використовується не тільки для прийняття відповідних рішень, але й для здійснення контролю за їх використанням.

Контроль у системі маркетингу повинен мати стандартизований характер та задовольняти умови: періодичності, всебічності, послідовності, об’єктивності.

Маркетинговий контроль здійснюється на усіх ієрархічних рівнях: стратегічному, тактичному й оперативному.

Маркетингова служба покликана сприяти позитивним соціальним перетворенням, задоволенню моральних потреб, а не лише одержанню максимального прибутку. Нині основу “футурологічної” концепції маркетингу становить організований рух громадян і державних органів за розширення прав і впливу покупців відносно продавців.

## **6.2. Організація управління у формуваннях АПК**

### **6.2.1. Організація управління в державних сільськогосподарських підприємствах**

Згідно з законодавством України в народному господарстві відбулися процеси роздержавлення і приватизації підприємств. Із приватизацією передусім пов’язаний процес трансформації частини державних господарств у сільськогосподарські кооперативи та акціонерні товариства. Таким чином, державний сектор економіки в АПК за останні роки помітно скоротився. На сьогодні не змінили свого статусу лише держгоспи та інші державні сільськогосподарські підприємства, які не підлягають приватизації. Це підприємства спеціалізовані на насінництві, розведенні племінної худоби, навчальні господарства вищих навчальних закладів, дослідні та дослідно-експериментальні господарства.

Держгоспи – державні сільськогосподарські підприємства, які відокремлені економічно, мають у своєму розпорядженні виділені основні та оборотні засоби і відшкодовують свої витрати за рахунок власного прибутку в результаті виробничо-фінансової діяльності. Основою їх діяльності є принципи повного господарського розрахунку і самофінансування.

Державне підприємство засноване на державній, загальнодержавній або комунальній власності.

Підприємство створюється згідно з рішенням міністерства та інших органів виконавчої влади.

Державне підприємство відповідає за своїми зобов'язаннями коштами та іншим майном (крім основних фондів).

Діяльність держгоспів здійснюється на підставі Господарського кодексу України. Вони можуть займатися будь-якими видами діяльності, не забороненими чинним законодавством, самостійно планувати свою діяльність з обліком попиту на продукцію (послуги), продавати і здавати в оренду засоби виробництва, випускати і реалізовувати цінні папери.

Держава впливає на держгоспи через економічні важелі (відсотки на вклади й позики, прибутки від цінних паперів, ціни на податки, податкові пільги й економічні санкції, цільові дотації і субсидії, валютний курс, норми амортизаційних відрахувань, соціальні, екологічні й інші норми і нормативи).

Держгоспи користуються правами юридичної особи, виконують обов'язки, пов'язані з їх діяльністю, мають свої баланси і самостійно вступають у господарські відносини з іншими підприємствами (об'єднаннями) та організаціями, з власної ініціативи приймають рішення, які не повинні суперечити чинному законодавству.

У складі держгоспів працюють виробничі підрозділи – цехи, відділки, ферми, бригади, ланки, механізовані загони, орендні колективи. Вони діють на засадах внутрішньогосподарського розрахунку, колективного або орендного підряду. Свою організаційну структуру кожен держгосп визначає самостійно.

Нині законодавство розширює право держгоспів у господарській, соціально-економічній та управлінській діяльності. Держгосп має право продавати, здавати в оренду громадянам засоби виробництва та інші цінності, що йому належать, залучати кошти юридичних осіб і громадян, випускати і реалізувати цінні папери, приймати будь-які рішення, що не суперечать чинному законодавству, самостійно планувати свою діяльність. Підставами для розробки перспективного і поточного планів є попит на вироблену продукцію (послуги), а також потреба у забезпеченні виробничого і соціального розвитку підприємства та підвищенні особистих доходів його працівників. Підприємство погоджує з радою народних депутатів передбачені планом заходи, які можуть мати економічні, соціальні та інші наслідки або які торкаються інтересів населення певної території.

Держгоспи можуть створювати спільні підприємства з вітчизняними підприємствами та організаціями або з іноземними юридичними особами і громадянами, на добровільних засадах об'єднуватися у спілки, господарські асоціації, концерни та інші об'єднання за галузевим, територіальним або іншими принципами за погодженням з Кабінетом Міністрів України.

Держгосп самостійно формує систему управління, визначає чисельність управлінського персоналу на підставі штатних нормативів. Прийнято виділяти такі нормоутворюючі фактори для введення відповідних посад керівних працівників, спеціалістів і обслуговуючого персоналу держгоспів: наявність об'єктів диспетчеризації (директор, старший диспетчер або диспетчер); план реалізації продукції сільського господарства (головний або старший економіст, заступник директора з комерційної роботи, економіст з матеріально-технічного постачання і збуту, агент-експедитор); кількість структурних підрозділів (керуючий відділом, фермою, начальник цеху); розміри умовної збиральної площі (агрономічна служба); поголів'я тварин (зоотехнічна і ветеринарна служба); кількість одиниць техніки (інженерно-технічна служба, служба автогаража і ремонтної майстерні); кількість електроустановок (інженер-електрик або технік); чисельність середньорічних працівників (бухгалтери, завідуючий господарством або заступник директора з господарської частини); обсяг будівельно-монтажних і ремонтних робіт (служба капітального будівництва і ремонту).

Управління підприємством організують відповідно до його Статуту, поєднуючи принципи самоврядування трудового колективу і права власника на господарське використання його майна.

Очолює держгосп директор, який наймається (призначається) власником або обирається на посаду власниками. З ним може укладатися контракт (договір, угода). У контракті визначаються права, обов'язки і відповідальність керівника підприємства, умови його матеріального забезпечення і звільнення з посади. Директор держгоспу самостійно вирішує всі питання діяльності підприємства, крім тих, що стосуються компетенції загальних зборів (конференцій) трудового колективу.

Вищим органом управління є загальні збори (конференція) трудового колективу, які розв'язують основні питання виробничо-фінансової діяльності та соціального розвитку підприємства (про викуп майна підприємства, укладення з адміністрацією колективного договору чи угоди, обрання або відкликання представників до ради підприємства), заслуховує звіти про їх діяльність.

Рада підприємства виконує повноваження в період між зборами (конференцією). Вона вирішує ті питання, які не мають можливості вирішити на загальних зборах. Рада підприємства не має права втручатися в оперативно-розпорядницьку діяльність адміністрації.

Основні питання організації щоденної діяльності трудового колективу держгоспу регламентуються типовими правилами внутрішнього розпорядку. Правила включають сім розділів, в яких відображені питання, починаючи від прийому на роботу робітників та службовців і закінчуючи відповідальністю за порушення трудової дисципліни. Розділи типових правил внутрішнього розпорядку включають:

1. Загальна частина;
2. Порядок приймання та звільнення робітників і службовців;
3. Основні обов'язки робітників і службовців;
4. Основні обов'язки адміністрації;
5. Робочий час і його використання;
6. Стимулювання за успіхи в роботі;
7. Відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Виробничі й трудові відносини у держгоспі, а також питання охорони праці, соціального розвитку колективу і здоров'я його членів регулюються *колективним договором* (угодою), який щороку укладається між трудовим колективом і адміністрацією. У колективному договорі передбачаються взаємні обов'язки сторін, пов'язані з виконанням плану соціально-економічного розвитку, культурою обслуговування, підвищенням кваліфікації працюючих тощо. У додатку до договору (угоді про охорону праці й техніку безпеки) перелічуються роботи і професії, що дають право на підвищення тарифу оплати, додаткову відпустку, безкоштовне профілактичне харчування тощо.

У колективний договір можуть вноситися нормативні положення, які не передбачені законом, але не суперечать йому або які передбачені законом, але деталізуються залежно від умов діяльності держгоспу (наприклад, додаткові санкції, що застосовуються до порушників трудової дисципліни).

Після обговорення робітниками і службовцями на загальних зборах колективний договір підписують директор держгоспу і голова профспілкового комітету. Колективний договір реєструють. Адміністрація держгоспу разом з профспілковим комітетом встановлює правила внутрішнього трудового розпорядку (нормативний акт), які регламентують внутрішньогосподарську діяльність держгоспу. Правила містять чіткий перелік обов'язків адміністрації, а також відповідальність робітників і службовців за їх порушення.

### **6.2.2. Організація управління в сільськогосподарських виробничих кооперативах (СВК) і товариствах з обмеженою відповідальністю (ТОВ)**

Сільськогосподарські виробничі кооперативи створилися на базі колективних сільськогосподарських підприємств (КСП) згідно із законами України “Про сільськогосподарську кооперацію”, “Про власність”, із Господарським і Земельним кодексом України та іншими законодавчими актами держави, є самостійним господарюючим суб'єктом, товаровиробником і власником виробленої продукції.

Кооператив – це організація, створена на добровільних засадах групою людей із метою підприємництва на підставі самоврядування і самофінан-

сування. Створюються кооперативні підприємства, як правило, за рахунок матеріальних і грошових внесків членів кооперативу. Крім приватної власності, економічною основою діяльності кооперативів є оренда, паї (земельні й майнові), колективна власність, акції АТ.

Порядок утворення СВК, його виробничо-фінансова, зовнішньоекономічна діяльність, самоврядування, правовий режим власності, а також порядок реорганізації, ліквідації і розподілу власності сільськогосподарського виробничого кооперативу (СВК) визначаються його Статутом.

Вступні та майнові внески встановлюються Статутом у рівному для всіх розмірі. Відповідальність за зобов'язання колективу СВК здійснюють всім належним майном.

Розподіл прибутку: відрахування у фонди кооперативу, де розподіл здійснюють між членами пропорційно трудовій участі, виплату за майнові паї (до 20% визначеного прибутку до розподілу).

СВК є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, основні та оборотні засоби і здійснює свою діяльність на принципах самоокупності (зокрема, валютної), самофінансування і комерційного ризику.

Управління СВК здійснюється на демократичних засадах у поєднанні самоврядування трудового колективу і прав власника щодо господарського використання своєї власності і розпорядження нею. Підприємство самостійно визначає систему оплати праці, штатний розпис, структуру управління (рис. 75).

Найвищим органом самоврядування в СВК є загальні збори членів підприємства (збори уповноважених), які:

- ◆ приймають Статут підприємства, вносять у нього зміни й доповнення;

- ◆ приймають Положення про оплату праці, Правила внутрішнього розпорядку, Положення про матеріальну відповідальність членів підприємства за завдані останньому збитки, а також інші внутрішньогосподарські правові акти, вносять у них зміни й доповнення;

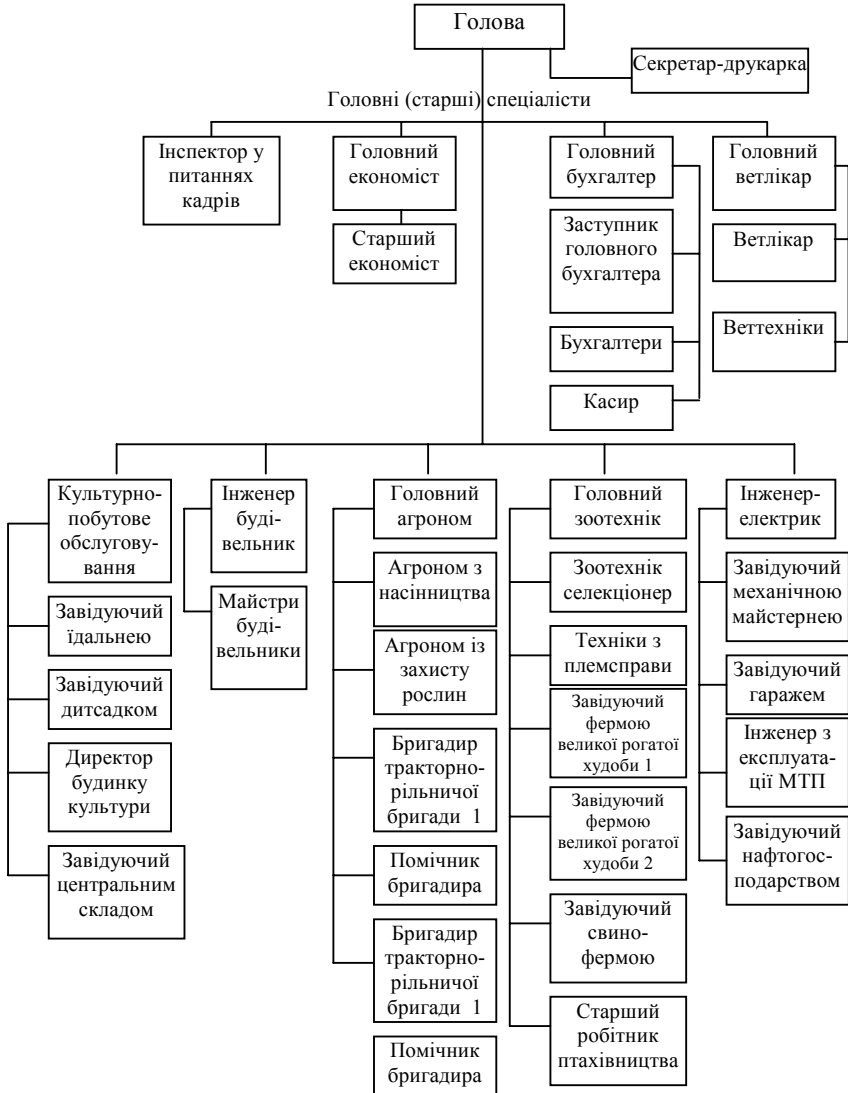
- ◆ обирають управління СВК, його голову та ревізійну комісію;

- ◆ встановлюють штатний розпис працівників апарату управління, вносять у нього зміни й доповнення;

- ◆ вирішують питання про необхідність укладення з правлінням СВК колективного договору (угоди), розглядають проект цього договору і уповноважують профспілковий комітет підписати його від імені трудового колективу;

- ◆ розглядають і затверджують річні плани економічного і соціального розвитку СВК, визначають основні види (асортимент) продукції (товарів, послуг, робіт), які має виробляти (надавати) СВК, враховуючи умови договору на державне замовлення і ринковий попит на таку продукцію (товари, послуги, роботи);





**Рис. 75. Структура управління СВК “Хорошківський”  
Лубенського району Полтавської області**

◆ розглядають і затверджують річний звіт голови правління, а в разі визнання його роботи як незадовільної вирішують питання про звільнення його з посади;

◆ вирішують питання про укрупнення, розукрупнення, вступ до складу міжгосподарських об'єднань, асоціацій та інших міжгосподарських формувань та про вихід з них;

◆ самостійно вирішують усі питання про зовнішньоекономічні зв'язки.

Рішення загальних зборів є обов'язковими до виконання всіма членами підприємства, якщо вони не суперечать чинному законодавству.

Загальні збори правомочні вирішувати питання за умови, якщо на них присутні не менше 1/2 членів підприємства (або 3/4 кількості уповноважених). Рішення приймається більшістю голосів за принципом “один член кооперативу – один голос”. Збори скликаються за необхідності або за вимогою ревізійної комісії чи 1/3 членів підприємства, але не рідше одного разу на півріччя. Правління повідомляє членів підприємства про скликання загальних зборів не пізніше як за сім діб до їх проведення. Керівництво здійснює правління на чолі з його головою. Якщо більше 50 членів, то для контролю за діяльністю створюється спостережна рада.

Правління СВК є виконавчо-розпорядчим органом, який підпорядкований і підзвітний загальним зборам членів підприємства, у період між зборами здійснює керівництво всією організаційно-господарською, зовнішньоекономічною і фінансовою діяльністю СВК, приймає необхідні рішення і локальні правові акти та забезпечує їх виконання відповідно до чинного законодавства і рішень загальних зборів членів підприємства.

Засідання правління СВК проводяться за необхідності, але не рідше одного разу на місяць. Правління правомочне вирішувати питання, якщо на засіданні присутні не менше як 3/4 його членів. Рішення правління приймаються простою більшістю голосів. У випадку рівної кількості голосів “за” і “проти” вирішальне значення має голос голови правління СВК.

Голову підприємства, який одночасно є головою правління СВК, обирають загальні збори членів підприємства таємним або відкритим голосуванням з числа членів трудового колективу строком на три роки. Правління СВК обирає зі свого складу заступника голови, вносить загальним зборам пропозиції про затвердження кандидатур на посади заступників голови, головного бухгалтера підприємства, а також про звільнення їх з посади. Заступники голови, інші провідні спеціалісти за рішенням загальних зборів можуть обіймати ці посади за наймом на контрактній основі. Контракт із схваленими загальними зборами кандидатурами укладає голова СВК.

Голова правління та його перший заступник керують усією роботою СВК і несуть за неї повну відповідальність. Без особливого на те доручення вони представляють інтереси СВК у всіх установах, підприємствах,

організаціях, розпоряджаються майном підприємства, підписують господарські та цивільно-правові угоди, видають доручення, відкривають в установах банків розрахункові та інші рахунки СВК. У межах своєї компетенції вони видають розпорядження, застосовують до працівників заходи заохочення та накладають стягнення, укладають трудові угоди, приймають за сумісництвом і на тимчасову роботу громадян, звільняють їх з роботи в порядку чинного трудового законодавства.

Для здійснення громадського контролю за збереженням, використанням та розпорядженням власністю СВК з боку голови, правління, бухгалтерії, виробничих підрозділів загальні збори (збори уповноважених) зі складу колективу підприємства обирають *ревізійну комісію*, і призначають її голову, які підзвітні виключно загальним зборам і на весь час перебування на цій посаді без згоди загальних зборів (зборів уповноважених) не можуть бути покарані в дисциплінарному порядку з ініціативи правління чи його голови.

Ревізійна комісія має право здійснювати контроль за додержанням Статуту СВК та інших внутрішньогосподарських актів; законністю укладення і виконання укладених договорів; витрачанням коштів і матеріальних цінностей; правильністю обліку, звітності й розрахунків з членами підприємства; виробництвом екологічно безпечної продукції; додержанням законодавства про охорону навколишнього природного середовища.

Ревізійна комісія щороку проводить ревізію виробничо-фінансової діяльності підприємства, періодично перевіряє діяльність господарських підрозділів економічної і бухгалтерської служб, робить висновки з річного звіту правління СВК. Пропозиції ревізійної комісії за результатами перевірок розглядаються на чергових загальних зборах членів підприємства, а внесені до правління – протягом 10 діб.

За аналогічною схемою здійснюється порядок утворення, діяльність і управління в товариствах з обмеженою відповідальністю.

Товариством з обмеженою відповідальністю визнається товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність у межах своїх вкладень.

ТОВ є юридичною особою згідно з законами України “Про власність”, “Про підприємство”, Земельним кодексом та іншими законодавчими актами, є самостійним господарюючим суб’єктом, товаровиробником і власником виробленої продукції.

ТОВ створилися в процесі реорганізації колективних сільськогосподарських підприємств (КСП) за рахунок матеріальних і грошових внесків членів ТОВ, крім того, економічною основою діяльності ТОВ є оренда і паї (земельні і майнові).

Майно, яке має ТОВ, відокремлене від майна учасників та будь-якої третьої особи. ТОВ має право від свого імені набувати майнових та

немайнових прав і виконувати зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у загальному, арбітражному і третейському суді.

ТОВ не несе відповідальності по зобов'язаннях учасників. Учасники несуть відповідальність по зобов'язаннях ТОВ у межах їхніх вкладів.

Діяльність ТОВ здійснюється на підставі принципів: добровільності, самостійності, рівності прав на працю і прибуток.

У своїй діяльності ТОВ керується Статутом, чинним законодавством України. Взаємовідносини з учасниками ТОВ, а також з іншими підприємствами й організаціями, будуються на підставі договорів.

У Лубенському районі Полтавської області існує в наявності 22 товариства з обмеженою відповідальністю.

Статутний фонд ТОВ розділений на частки. Мінімальний розмір його повинен бути не менше за суму рівну 625 мінімальним заробітним платам. До моменту державної реєстрації кожен з учасників повинен внести не менше 30% свого внеску до статутного фонду.

Вищий орган управління є збори учасників. Кількість голосів окремого члена товариства пропорційна розміру його частки в статутному фонді. Плани, звіти, зміни до статуту, виключення проводяться на підставі прийняття одностайного рішення всіх членів товариства. Збори обирають правління (голову), ревізійну комісію, приймають статут, вирішують питання членства, про розміри вступних і пайових внесків, устанавлюють порядок розподілу прибутку. Управління – колегіальне (дирекція) або одноосібне (директор) – визначається зборами.

Розподіл частини прибутку здійснюють пропорційно частці кожного в статутному фонді.

Поточне (повсякденне) управління здійснює голова правління. Ревізійна комісія перевіряє господарську і фінансову діяльність правління.

### **6.2.3. Організація управління в акціонерних формуваннях**

В Україні створюються акціонерні товариства, акціонерно-командитні товариства, акціонерні банки та ін.

Акціонерне товариство (АТ) – товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства. Акціонерне товариство створюється відповідно до рішення зборів акціонерів у результаті реформування КСП, держгоспів, міжгосподарських підприємств, є самостійним господарюючим об'єктом, товаровиробником і власником виробленої продукції. Порядок утворення, самоврядування, виробничо-фінансової та зовнішньоекономічної діяльності, правовий режим власності, а також порядок реорганізації, ліквідації і розподілу власності визначаються Статутом АТ.

Види акціонерних товариств:

◆ відкрите акціонерне товариство, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах;

◆ закрите акціонерне товариство, акції якого розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржі. Порядок збільшення або зменшення Статутного фонду регулюється Статутом. Статутний фонд створено шляхом оплати кожним акціонером належної йому кількості акцій.

Майнові паї, що вносяться акціонерами до Статутного фонду в рахунок оплати належних їм акцій шляхом передачі голові правління правостановлюючого документа, що свідчить про належність майнового паю акціонерів і внесення його до Статутного фонду АТ.

Після передачі акціонерами земельних часток (паїв) та одержання Державного акта на право колективної власності на землю на ім'я акціонерного товариства йому надаються права власності на землю. До списку, що додається до Державного акта, заносяться прізвища лише тих акціонерів, що передали свої земельні частки (паї) з метою формування земельної ділянки АТ. Будь-які земельні частки, що викуповуються АТ, перетворюються на власність АТ. Вартість таких земельних часток підлягає розподілу між акціонерами пропорційно до їх акцій у Статутному фонді.

Статутний фонд поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості. Акціонери викуповують акції, сплачуючи їх власним майном або грошима. ВАТ створюється і діє на підставі установчого договору та статуту. Вищий орган управління – загальні збори акціонерів. Кількість голосів акціонера визначається кількістю належних йому акцій. Збори правомочні, якщо мають більше 60% голосів. Виконавчий орган – правління. Контроль за його діяльністю проводить спостережна рада. Відповідальність за зобов'язання несе лише майном товариства, акціонери – у розмірі належних їм акцій. Розподіл прибутку здійснюють за рішенням загальних зборів: в повному обсязі, в будь-якій частині або не підлягає розподілу. Вихід з товариства – продаж усіх своїх акцій.

Акціонерне товариство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, основні й оборотні засоби, печатку зі своїм найменуванням, штамп і бланки зі своєю назвою, власний фірмовий і товарний знаки, емблему та інші реквізити, може бути позивачем у суді, держарбітражі і третейському суді, від свого імені відкривати і закривати розрахункові та інші рахунки в банках України і за кордоном, здійснювати фінансові операції через ощадні каси ощадного або комерційного банків.

Акціонерне товариство здійснює свою діяльність на принципах комерційного розрахунку, самоокупності (зокрема валютної), самофінансування, самокредитування і комерційного ризику.

Управління АТ здійснюється на демократичних засадах у поєднанні з самоврядуванням і розпорядженням своєю власністю. Товариство

самостійно визначає структуру управління, штатний розпис, форму оплати праці, принципи й розмір стимулювання за паї і внескам по акціях (рис. 76).

Вищим органом самоврядування в АТ є збори акціонерів (збори уповноважених). У період між зборами справами АТ керують Рада (Наглядова рада) та правління АТ.

Збори акціонерів АТ вирішують усі головні питання його господарювання і фінансування, а саме:

- ◆ приймають Статут АТ, вносять доповнення і зміни до нього;
- ◆ визначають основні напрями діяльності АТ, затверджують його плани і звіти про їх виконання;
- ◆ вибирають і відкликають членів Ради, голову і членів правління та ревізійної комісії;
- ◆ затверджують річні результати діяльності АТ, звіти і висновки ревізійної комісії, порядок розподілу прибутку і покриття збитків;
- ◆ приймають рішення про створення, реорганізацію і ліквідацію філіалів і представництв, затверджують їх статuti;
- ◆ вносять рішення про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб АТ;
- ◆ приймають рішення про припинення діяльності АТ, призначення ліквідаційної комісії, затверджують ліквідаційний баланс.



**Рис. 76. Структура управління акціонерного товариства**

Загальні збори акціонерів (збори уповноважених) скликаються не рідше одного разу на рік або частіше, якщо цього вимагають інтереси акціонерного товариства.

Рада АТ здійснює контроль за діяльністю його виконавчого органу – правління. Крім того, на неї покладаються функції, що належать компетенції зборів акціонерів (зборів уповноважених): затвердження правил, процедур та інших внутрішніх документів АТ; визначення його організаційної структури та структури управління; вирішення питання про збільшення статутного фонду АТ і суми акцій, що ним випускаються; визначення умов оплати праці посадових осіб АП, його філіалів і представництв; затвердження укладених договорів.

Виконавчим органом акціонерного товариства, який здійснює безпосереднє керівництво його поточною діяльністю, є правління. Роботою правління керує голова, якого обирають на зборах акціонерів. Він має право без доручення діяти від імені АТ у всіх інших організаціях, вирішує всі питання діяльності АТ, крім тих, які належать до виключної компетенції зборів акціонерів і Ради АТ.

Правління АТ – виконавчий орган, що здійснює безпосереднє керівництво поточною діяльністю. Воно вирішує всі питання діяльності, крім тих, що є компетенцією зборів акціонерів і Ради АТ. Правління підзвітне зборам акціонерів і Раді АТ, організує виконання їхніх рішень. Засідання правління проводяться щомісяця. Правління підзвітне зборам акціонерів (зборам уповноважених) і Раді АТ, організує виконання їх рішень. Засідання правління проводяться щомісячно і протоколюються. Голова правління АТ має право без особливого доручення здійснювати функції від імені АТ у всіх установах, організаціях і підприємствах.

Для здійснення контролю за виробничо-фінансовою діяльністю правління АТ загальні збори акціонерів (збори уповноважених) зі свого складу обирають ревізійну комісію і призначають голову ревізійної комісії. Ревізійна комісія та її голова підзвітні виключно зборам акціонерів (зборам уповноважених) і на весь час перебування на цій посаді без згоди не можуть бути покарані в дисциплінарному порядку з ініціативи правління чи його голови.

Ревізійна комісія має право здійснювати контроль за дотриманням Статуту АТ та інших внутрішньогосподарських актів, зберіганням сільськогосподарської та іншої продукції і товарів товариства, законністю укладення і виконання укладених договорів та здійснюваних господарських операцій, витрачанням коштів і матеріальних цінностей, правильністю обліку, звітності і розрахунків з членами трудового колективу.

Ревізії виробничо-фінансової діяльності товариства проводяться щорічно, періодично ревізійна комісія перевіряє господарську діяльність підрозділів, економічної і бухгалтерської служб і дає висновки за річним

звітом правління АТ. Акти ревізій затверджуються зборами акціонерів (зборами уповноважених).

#### **6.2.4. Організація управління в підприємствах малого бізнесу**

Характерними рисами малого бізнесу є обмежена сфера діяльності, невеликі розміри порівняно з галуззю в цілому, незалежне (самостійне) управління, власний (статутний) капітал, велика оперативність і чіткість.

Малий бізнес поширений у галузях, для яких невластиві фондо-, науко- і енергоємні технологічні процеси, а успіх вирішальною мірою залежить від індивідуальних зусиль, збереження зональних особливостей і традицій, досягнення високих кінцевих результатів без збільшення чисельності працюючих. Так, малий бізнес оперативно реагує на зміни споживчого попиту, добре пристосований до ринків обмежених і тих, де вирішальну роль відіграють інновації та персональні взаємовідносини. Крім того, надає економіці належної гнучкості, сприяє формуванню конкурентного середовища, забезпечує робочими місцями тисячі людей, простий у формуванні управління, швидко реагує на можливості, потребує порівняно невеликого початкового капіталу, користується державними пільгами. Водночас малому бізнесу властиві і певні недоліки. Зокрема, він не завжди має рівний доступ до ресурсів, особливо фінансових, а незначні масштаби діяльності не дають змоги успішно вирішувати питання внутрішньої спеціалізації. Це зумовлює високий рівень банкрутства серед підприємств малого бізнесу.

Незважаючи на це, малому бізнесу нині приділяється велика увага. Оскільки розвиток малого підприємства вимагає виваженої економічної політики і фінансової підтримки, особливо на старті, чіткої нормативної бази, створення розвинутої ринкової інфраструктури та інформаційної мережі, то для координації процесу розвитку малого бізнесу в нашій країні створено спеціальний підрозділ у складі Міністерства економіки України зі сприяння малим підприємствам і підприємництву та Український національний фонд підтримки підприємництва і розвитку конкуренції.

Організаційною формою малого бізнесу в Україні є насамперед малі підприємства на основі різних форм власності у всіх галузях народного господарства. До малих належать підприємства, в яких чисельність працюючих не перевищує: у промисловості і будівництві – 200 осіб, у науці і науковому обслуговуванні – 100, в інших галузях виробничої сфери – 50, у галузях невиробничої сфери – 25, у роздрібній торгівлі – 15 осіб.

Мале підприємство – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, що діє на засадах повного господарського розрахунку, самофінансування і самокупності, має права юридичної особи і здійснює виробничу, науково-



дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу). Мале підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші розрахунки в установах банків, гербову печатку, фірмовий бланк, штамп із своїм найменуванням і товарний знак, користування яким є винятковим правом підприємства і підлягає юридичному захисту. Мале підприємство здійснює будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені чинним законодавством України і відповідають цілям, передбаченим Статутом.

У своїй роботі мале підприємство керується законами України, Статутом, затвердженням його засновниками (засновником), і засновницьким договором.

Джерелами формування фінансових ресурсів малого підприємства є: прибуток (дохід), амортизаційні відрахування, кошти, одержані від продажу цінних паперів, пайові внески членів трудового колективу, організацій, громадян та інші надходження.

Управління підприємством здійснюється відповідно до Статуту на підставі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна та самоврядування трудового колективу. Підприємство самостійно визначає структуру, управління, встановлює штат і оплату праці.

Вищим керівним органом підприємства є загальні збори трудового колективу. Виконавчі функції з управління колективним підприємством здійснює Рада.

Збори трудового колективу розглядають Статут підприємства, обирають (приймають за контрактом) директора строком на п'ять років, затверджують правила внутрішнього розпорядку, заслуховують звіти про господарську діяльність, затверджують річний звіт підприємства; обирають представників до Ради підприємства. Збори трудового колективу проводяться не рідше одного разу на рік.

Для керівництва діяльністю підприємства обирається Рада підприємства, до складу якої входять директор і представники трудового колективу.

Рада підприємства визначає загальні напрями економічного і соціального розвитку; порядок розподілу чистого прибутку; вирішує питання про припинення діяльності; приймає рішення стосовно зовнішньоекономічної діяльності; розглядає соціальні проблеми членів трудового колективу; вносить зміни і доповнення до Статуту підприємства; призначає бухгалтера і ревізора; вирішує питання кредитування; розглядає і затверджує проект колективного договору; розглядає і згідно з Статутом підприємства вирішує питання самоврядування трудового колективу; бере участь у вирішенні питань матеріального і морального стимулювання продуктивної праці, заохочення винахідницької і раціоналізаторської діяльності, порушує клопотання про представлення працівників до державних нагород.

Рада підприємства правомочна вирішувати питання за умови присутності не менше 2/3 її членів. Рішення Ради приймається більшістю голосів її членів. Рада підприємства проводить свої засідання не рідше одного разу на квартал.

Керівник підприємства самостійно вирішує питання про діяльність підприємства, за винятком віднесених до компетенції зборів і ради. Засновник не має права втручатися в оперативну діяльність керівника підприємства.

Директор без особливого доручення діє від імені підприємства, представляє його в установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає доручення, відкриває рахунки в банках, приймає і звільняє працівників.

Підприємство здійснює облік результатів роботи, контроль за ходом виконання робіт, веде оперативний, бухгалтерський, статистичний облік і подає звітність згідно з визначеним Міністерством статистики України порядком.

Контроль фінансово-господарської діяльності підприємства здійснюється державними органами.

Досить поширеною організаційною формою підприємництва в сільському господарстві України стали фермерські господарства.

Фермерське господарство – це сімейно-трудове об'єднання, засноване на приватній власності і переважно особистій праці членів господарства, функціонує на засадах самоврядування, самостійно визначає напрям своєї діяльності, структуру і масштаби виробництва, вирощує, виробляє, переробляє і реалізує продукцію, створюються фермерські господарства однією або групою фізичних осіб, його членами можуть бути подружжя, діти, батьки, родичі й інші особи, які спільно ведуть господарство.

Фермерське господарство є юридичною особою, має свій Статут, повну самостійність, назву, печатку, рахунок у банку. Законом України “Про фермерське господарство” передбачено виділення фермерам земельних ділянок у розмірі не більш 50 га с.-г. угідь і 100 га всіх земель.

Діяльність фермерського господарства в основному ґрунтується на особистій праці його членів, однак до виконання робіт у господарстві можуть залучатися за договором наймані робітники, на яких поширюється (як і на його членів) соціальне страхування і соціальне забезпечення, зберігається виробничий стаж і право на пенсію.

Фермерське господарство працює на повному госпрозрахунку. Порядок сплати с.-г. податку здійснює у тих самих розмірах як і для держгоспів та інших підприємств аграрного сектору. Протягом перших трьох років після створення фермерське господарство звільняється від сплати сільськогосподарського податку взагалі.

Управління фермерським господарством здійснюється на засадах самоврядування відповідно до Закону „Про фермерське господарство” і Статуту фермерського господарства.

Головою фермерського господарства є засновник або його правонаступник, який представляє інтереси господарства перед державними, кооперативними, громадськими, зарубіжними та іншими підприємствами і організаціями, окремими громадянами. На ім'я голови видається Державний акт на право довічного успадкованого володіння землею або приватної власності.

Об'єктами власності фермерського господарства є жилі будинки, господарські будівлі, насадження на земельній ділянці, продуктивна і робоча худоба, птиця, сільськогосподарська техніка та інвентар, транспортні засоби, продукція та інше майно. Користування власністю, її використання і диспонування селянин здійснює самостійно. Земля селянського господарства є об'єктом постійного і безстрокового володіння та використання, не підлягає купівлі, продажу, віддачі під заставу.

Розміри земельного наділу, що надається фермерському господарству, можуть бути змінені лише за згодою селянина. Господар, який відмовився продовжувати діяльність, має право призначити з числа членів господарства (подружжя, дітей, батьків, родичів, які разом проживають і ведуть господарство) спадкоємця, який набуває переважного права на подальше ведення господарства.

Втручання державних, інших органів і посадових осіб у виробничу діяльність фермерського господарства забороняється.

Суперечки між членами господарства і спадкоємцями з приводу подальшого ведення господарства вирішуються в судовому порядку з урахуванням внеску кожного з них у розвиток господарства, а також реальних можливостей ведення господарства (працездатності та професійної підготовки).

Фермерське господарство і його власність успадковуються за законом і заповітом. Спадкоємець, що продовжує діяльність господарства, звільняється від сплати державного мита за видачу свідоцтва про право на спадкування.

Фермерське господарство відшкодовує витрати за рахунок прибутку. Виробничі, комерційні та інші відносини селянина з державними, кооперативними та іншими підприємствами, закладами, організаціями, селянськими господарствами і громадянами здійснюються на підставі договорів. Розподіл доходів здійснюється за домовленістю.

Продукція фермерського господарства реалізується за договірними цінами на внутрішньому і зовнішньому ринках. Господарство має право продавати вирощену і виготовлену сільськогосподарську та іншу продукцію заготівельним і переробним організаціям, підприємствам аграрного сектору, держгоспам, за договорами, а також магазинам і на ринку.

Для ведення касових операцій і зберігання коштів господарство має право відкривати рахунки у відділеннях банків, диспонувати за своїм розсудом засобами (чеками, акредитивами, готівкою) без обмежень.

Банківські установи на підставі договорів надають фермерському господарству довгострокові й короткострокові кредити. Державні та кооперативні організації мають право кредитувати фермерські господарства відповідно до укладених з ними договорів. Майно селянського господарства підлягає добровільному страхуванню.

Фермерські господарства можуть об'єднуватися на добровільних засадах у кооперативи, товариства, спілки або брати участь в їх діяльності і одержувати відповідну суму доходів.

Контроль за діяльністю фермерського господарства з питань охорони праці, пожежної безпеки, боротьби із захворюваннями тварин, хворобами і шкідниками рослин, додержання чинного законодавства про охорону праці, природи і сплату податків здійснюють державні органи.

Діяльність фермерського господарства припиняється, якщо не залишається жодного члена господарства, спадкоємця чи іншої особи, що бажає продовжувати його діяльність, а також у разі припинення права володіння землею. Право фермерського господарства на володіння і користування землею припиняється повністю або частково у разі добровільної відмови від користування земельними ділянками, використання земельних ділянок не за призначенням, виснаження землі, вилучення земельної ділянки для державних чи громадських потреб.

Земля може вилучатися за постановою Кабінету міністрів України. Право володіння землею у цьому разі припиняється за рішенням районного виконавчого комітету ради народних депутатів, яка виділяла земельну ділянку. Суперечки про припинення права селянського господарства на володіння і користування землею вирішуються в судовому порядку.

Якщо для державних чи громадських потреб використовують (повністю або частково) земельну ділянку селянського господарства, виконавчий комітет районної ради народних депутатів повинен надати фермерському господарству рівноцінну земельну ділянку в іншому місці. Земельну ділянку може бути забрано тільки після того, як підприємство (організація), якому її передають, відшкодує фермерському господарству збитки, а також забезпечить будівництво житлових і виробничих приміщень замість вилучених.

З припиненням права володіння фермерського господарства землею за сім'єю селянина залишається право на житловий будинок та інше майно, а також право використання частини ділянки, розташованої поряд з будинком (якщо будинок не підлягає знесенню).

Майно фермерського господарства після задоволення вимог кредиторів може бути розподілене між його членами в порядку, встановленому

Цивільним кодексом України. Суперечки про розподіл майна вирішуються в судовому порядку.

### **6.2.5. Організація управління на підприємствах інфраструктури аграрного ринку**

Ринок України є системою грошових відносин, яка діє на підставі вільного ціноутворення, економічної самостійності, рівноправності та конкуренції товаровиробників.

Важливою складовою аграрної політики в Україні на сучасному етапі є створення ринку сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки.

Економічна сутність ринку виражається, насамперед, як категорія обміну, який організований за законами товарного виробництва і обігу, сукупності відносин товарного і грошового обміну. Його організація дає змогу реалізувати господарські зв'язки, а в кінцевому підсумку і весь процес виробництва. Без нього неможливо досягти основної мети будь-якої підприємницької діяльності – отримання прибутку.

За економічною сутністю продовольчий ринок є саморегульованою системою відтворення. Структурні елементи економічних відносин формуються на основі прямих і зворотних ринкових зв'язків, перебувають під впливом платоспроможного попиту і пропозиції.

Основою правового статусу ринку є його статут, який визначає права і обов'язки учасників, зміст правомочності і майновий режим, формування статутного капіталу.

Основним елементом ринкового механізму є ціна, попит, пропозиції.

Структура управління – набір встановлених правил і заходів, у межах яких організована угода. У ринковій структурі управління потрібно віддавати координації взаємних дій партнерів за допомогою статутів, положень, договорів, угод.

Частота угод, що здійснюється з певним партнером, наявність постійних виробничих і торгових зв'язків полегшує ведення договірної роботи, знижує витрати на підписання угод та їх контроль, а також знижує схильність контрагентів до авантюристичної поведінки.

Формування ринку продовольчої продукції – важлива функція держави, яка має забезпечувати створення державного фонду і запасів сировини, продуктів її переробки.

Ринок сільськогосподарської продукції складається із сукупності відносин “продавець–покупець”, за допомогою яких реалізується сільськогосподарська продукція. Його структура визначається співвідношенням різних форм реалізації цієї продукції.

Ринкові відносини аграрного ринку розвиваються на підставі ринкового механізму, головними функціями якого є:

- ◆ регулювання системи “попит–пропозиція” та організація виробництва, що відповідає суспільним потребам;

- ◆ розвиток підприємницької діяльності та підвищення економічної зацікавленості товаровиробників;

- ◆ організація ділових контактів між виробниками і споживачами, їхні стабільні взаємовигідні зв’язки;

- ◆ накопичення достовірної економічної інформації для ухвалення необхідних рішень.

Нині з переходом до ринкових відносин виникає потреба у принципово нових, прямих зв’язках сільськогосподарських підприємств із закупівельними організаціями, в основу яких покладено економічну зацікавленість і відповідальність виконання договірних зобов’язань. Саме тому і відмінне держзамовлення. Загальнодержавні потреби у продуктах харчування в країні забезпечуються через закупівлю на товарних біржах і аукціонах.

Товарні біржі, аукціони, виставки-ярмарки, система споживчої кооперації, сільськогосподарські ринки є основними складовими ринкової інфраструктури сільськогосподарської продукції та її переробки.

Товарна біржа – це комерційне підприємство, яке функціонує постійно. На ній укладаються угоди купівлі-продажу великої товарної маси, регулюються торгівельні операції. На товарних біржах нагромаджується інформація про попит і пропозицію на товари, яка цікавить підприємства і споживачів.

Основною метою створення товарних сільськогосподарських продовольчих бірж є організований збут сільськогосподарської продукції, регулювання ринку і більш стале забезпечення населення продовольчими товарами, а підприємства – сировиною. Основне завдання біржі – це визначення реальної ціни біржових товарів і страхування ризиків небажаної зміни ціни на них.

Водночас у сучасних умовах залишається важлива роль споживчої кооперації в торгівлі, через яку здійснюється понад 60 % роздрібного товарообігу на селі. Вона закуповує в сільськогосподарських підприємств усіх форм власності та населення продукцію рослинництва і тваринництва.

Важливим елементом у розвитку ринкових відносин в Україні є створення і функціонування на її території спільних підприємств, які розширюють внутрішні та зовнішні ринки збуту сільськогосподарської продукції, особливо продуктів її переробки.

Значущим у ринковій інфраструктурі є подальший розвиток кооперативних ринків. Їхнє значення зростає з розвитком селянських господарств, розширенням особистих підсобних господарств на селі, коли зростає потік сільськогосподарської продукції на ринки.

В Україні почали створюватись інші елементи інфраструктури оптового ринку сільськогосподарської продукції, зокрема, міжрегіональні

та районні агроторговельні доми. Їх створення і діяльність у регіонах як важливої ланки ринкового середовища сприяло розвитку товарно-грошових відносин у сільській місцевості, більш вигідній реалізації виробленої сільськогосподарської продукції, акредитуванню та авансуванню товаровиробників через систему форвардних контрактів, що дає змогу поліпшити матеріально-технічне забезпечення.

Сучасний розвиток інфраструктури агропродовольчого ринку потребує вирішення організаційно-економічних заходів цивілізованого продажу виробленої сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки з метою одержання товаровиробниками максимальних прибутків від її реалізації.

Максимізації прибутку сприяє ринкове управління за допомогою ціноутворення, що є могутнім стимулом, бо кінцевий фінансовий результат залежить лише від дій найбільш економічних агентів. Отже, для ринкового управління характерні стимулюючі дії, які визначають вільний вибір операційних партнерів.

Особливістю управління на аграрному ринку є організація інформаційного забезпечення суб'єктів господарської діяльності та органів управління ринку ринковими оглядами, що дає можливість оволодіти ситуацією на ринку агропродукції, обирати і приймати оптимальні рішення з її виробництва.

Підготовку такої інформації здійснюють фахівці-аналітики у вигляді періодичних ринкових звітів з основних видів сільськогосподарської продукції і продовольства.

Ринковий звіт – це об'єктивний аналітичний огляд поточного стану кон'юнктури ринку та короткостроковий прогноз цінової ситуації на ринку конкретного агропродукту на певний маркетинговий період.

У ситуації, коли немає прямої залежності між вхідними ресурсами і працею, з одного боку, і виходом продукції або заохочення, з іншого, застосовуються адміністративні заходи контролю і спонукання, системи штрафних санкцій, контрактного і господарського права.

Успішне функціонування ринку агропромислової сфери потребує подальшого розвитку інформаційної служби, маркетингових служб, особливо реклами вітчизняних товарів, яка є важливим елементом конкуренції та боротьби за ринок збуту.

### **6.2.6. Особливості управління біржовою діяльністю**

**Біржа** – ринок, на якому через біржових посередників відбувається оптова торгівля товарами (товарна біржа) або цінними паперами (фондова біржа) у вигляді торговельних угод чи купівля-продаж іноземної валюти (валютна біржа).

Біржа функціонує на основі угод, укладених на певний термін (термінові) і за змістом (тверді або умовні). Термінові угоди обов'язкові для виконання, тверді або умовні надають одній із сторін угоди право виконати або не виконати її. До твердих належать форвардні та ф'ючерсні угоди, і до умовних – опціонні.

**Форвардний контракт** – це угода між контрагентами про майбутнє постачання товару. Він виконується відповідно до умов контракту в зазначений термін. Угоди, що передбачають негайне постачання товару, називаються касовими або спотовими (наявними), а ринок таких угод – касовим чи спотовим.

**Ф'ючерсний контракт** істотно відрізняється від форвардного. Насамперед він є стандартним за умовами і процедурою виконання. Ф'ючерсний контракт ліквідний, для нього існує широкий вторинний ринок. Такий контракт є більш гарантованим. На момент його укладення ф'ючерсна ціна товарів може бути вищою або нижчою за спотову, а до моменту закінчення терміну контракту вона має дорівнювати ціні спот.

**Опціон** – біржовий контракт (угода), в якому передбачено право продати або придбати протягом певного терміну товар на біржі за домовленою ціною з попередньою виплатою премії.

Основною метою створення бірж є організований процес переміщення (просування) товарів від постачальників до споживачів. Біржова торгівля дає змогу концентрувати попит і пропозицію на товари в певних географічних пунктах без обов'язкового заводу туди товарів.

На біржах біржові товари продаються та купуються без огляду за зразком чи на підставі якісних характеристик, відомих покупцю чи продавцю. Тому в результаті товарних угод відбувається перехід із рук у руки не товару, а документа, що підтверджує власність на товар, тобто контракту.

Діяльність бірж здійснюється відповідно до Статуту біржі, правил біржової торгівлі та біржового арбітражу.

Засновники біржі в обов'язковому порядку розробляють і узгоджують Статут біржі, в якому вказується:

- ◆ найменування і місцезнаходження біржі;
- ◆ склад засновників;
- ◆ предмет і цілі діяльності;
- ◆ види фондів, що утворюються біржею, та їхні розміри;
- ◆ органи управління біржею, порядок їх утворення і компетенція;
- ◆ організаційна структура біржі;
- ◆ порядок прийняття до членів біржі і припинення членства;
- ◆ права і обов'язки членів перед біржею і біржі перед членами;
- ◆ порядок і умови застосування санкцій;
- ◆ майнова відповідальність членів;
- ◆ порядок припинення діяльності біржі.



У розпорядженні товарної біржі є майно, яке формується за рахунок пайових, вступних і періодичних внесків та надходжень від біржових операцій і надання послуг підрозділами біржі.

Свою діяльність товарна біржа здійснює за принципами рівноправності учасників біржових торгів, застосування вільних цін, публічного проведення біржових торгів.

Для стратегічного управління біржами створено Національну асоціацію бірж України, основне завдання якої полягає в розбудові біржової інфраструктури, організації ефективної торгівлі переважно сировинними і продовольчими товарами.

Вищим органом управління біржової діяльності переміщення (просування) товарів є збори засновників і членів біржі. На них вирішуються питання біржової діяльності, затверджується статут, обирається Біржовий комітет, контрольна комісія, затверджується положення про роботу Біржового комітету, вирішуються питання представництв на біржі, а також кількості “біржових місць”, розглядаються скарги членів і клієнтів на біржовий комітет, погоджується і затверджується звіт фінансової та іншої діяльності, оголошуються висновки контрольної комісії про роботу Біржового комітету, розглядаються інші питання.

На період між зборами членів біржі загальне керівництво її діяльністю здійснює Біржовий комітет, який призначає президента біржі і затверджує склад правління.

За рекомендацією Біржового комітету правління створює спеціальні підрозділи біржі, зокрема дирекцію, комітет з правил біржової торгівлі, комітет стандартів і якості товарів, котирувальну комісію, інформаційний біржовий канал, торговельні секції, бюро реєстрації біржових угод, розрахункову палату, арбітражну комісію.

Необхідні для біржової діяльності підрозділи біржі функціонують на підставі положень, які затверджуються зборами.

Правління біржі затверджує чисельність і склад працівників усіх підрозділів та визначає права і обов'язки посадових осіб.

Комітет з правил біржової торгівлі розробляє тимчасові і постійні правила проведення відкритих і закритих торгів, здійснює контроль за дотриманням на торгах ділової етики і притягує до відповідальності учасників торгів у разі порушення ними режиму та правил біржової торгівлі.

Комітет стандартів і якості товарів призначений для перевірки товарів, представлених їх власником на продаж чи обмін на інші товари. Комітет розробляє типові форми біржових контрактів і доводить їх до відома бюро реєстрації біржових угод.

Котирувальна комісія здійснює облік різних цін – договірних, попиту та пропозиції, початкових і заключних, завищених чи занижених при укладенні біржових угод. На підставі цих цін передбачаються котирувальні (довідкові) ціни.

Інформаційно-довідниковий відділ (біржовий канал) зосереджує всі відомості про товари, що виставляються на торги, пропонуються на продаж, друкує у вигляді біржових бюлетенів і поширює їх.

Торговельні секції спеціалізуються на конкретних видах товарів і форм діяльності. Вони несуть відповідальність перед клієнтами біржі за кількість і якість товарів, реальність їх існування у продавців.

Бюро реєстрації біржових угод відповідає за правильність і оперативність укладення угод між продавцями і покупцями товарів, дає інформацію Біржовому комітету, контрольній комісії про кількість і обсяг угод, укладених за його допомогою.

Розрахункова палата здійснює розрахунки між продавцями і покупцями наявних товарів. бере участь у регулюванні та формалізації процедури платежів. За допомогою розрахункових палат клієнти в інших країнах здійснюють розрахунки за офіційним курсом обміну своїх грошей на іноземну валюту.

Господарська комісія на біржі виконує роль незалежного суду, до якого звертаються клієнти – покупці чи продавці, якщо укладена між ними угода не влаштовує одну із сторін. Господарська комісія має право розривати угоди і карати винних.

Для успішної діяльності біржі створюються ще й такі підрозділи транспортно-фрахтові та адміністративно-господарські відділи.

## **7. ВИДИ (НАПРЯМИ) МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **7.1. Фінансовий менеджмент**

#### **7.1.1. Суть і структура фінансового менеджменту**

У системі управління різними аспектами діяльності будь-якого підприємства в сучасних умовах, найбільш складною і відповідальною ланкою є управління фінансами. У країнах з ринковою економікою принципи і методи цього управління ще на рубежі XIX–XX сс. сформувалися і отримали назву “фінансовий менеджмент”.

У нашій країні практика ефективного фінансового менеджменту знаходиться лише на стадії становлення, на неї впливають об’єктивні труднощі перехідного періоду, недосконалість нормативно-правової бази, недостатній рівень підготовки спеціалістів до роботи в кризових економічних умовах. Подальший рух шляхом ринкових реформ і подолання кризових економічних тенденцій дозволяє в повній мірі використати теоретичний і практичний досвід фінансового менеджменту.

*Фінансовий менеджмент* – це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємств і організацією обороту його грошових ресурсів.

Ефективне управління фінансовою діяльністю підприємства забезпечується реалізацією таких принципів:

1. Інтегрованість з загальною системою управління підприємством;
2. Комплексний характер формування управлінських рішень;
3. Високий динамізм управління;
4. Багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень;
5. Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства.

Фінансовий менеджмент як підсистема менеджменту і самостійна локальна система має свою структуру, завдання, цілі та механізми функціонування. Його структурний аспект охоплює макро- і мікроекономічні фінансові органи управління, фінансові інститути ринкової економіки, завдання, цілі, функції та механізми фінансового регулювання (саморегулювання).

Головною ціллю фінансового менеджменту є забезпечення максимізації достатку власників підприємства в поточному і перспективному періоді.

У процесі реалізації своєї головної цілі фінансовий менеджмент спрямований на вирішення таких основних завдань:

1. Забезпечення формування достатнього об'єму фінансових ресурсів відповідно до завдань розвитку підприємства;
2. Забезпечення найбільш ефективного використання сформованого об'єму фінансових ресурсів у процесі реалізації основних напрямів діяльності підприємства;
3. Оптимізація грошового обороту;
4. Забезпечення максимізації прибутку підприємства за передбачуваного рівня фінансового ризику;
5. Забезпечення мінімізації рівня ризику в процесі досягнення запланованого рівня прибутку;
6. Забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку.

Як і будь-яка керуюча система фінансовий менеджмент передбачає наявність певного об'єкта управління. Таким об'єктом управління виступають фінанси підприємства і його фінансова діяльність.

Фінансовий менеджмент як керуюча система характеризується наявністю і відповідними суб'єктами управління. Сучасна практика фінансового менеджменту дозволяє виділити три основні групи таких суб'єктів:

1. *Власник підприємства* самостійно здійснює функції фінансового управління, як правило, на малих підприємствах з невеликим об'ємом фінансової діяльності. У цьому випадку для здійснення відповідних функцій спеціаліста – найманого працівника – потреби немає.

2. *Фінансовий менеджер широкого профілю* є спеціалістом – найманим працівником, який здійснює практично всі функції фінансового управління підприємства. Такі спеціалісти використовуються в основному на підприємствах для загального керівництва фінансовою діяльністю.

3. *Функціональний фінансовий менеджер* є вузьким спеціалістом – найманим працівником, який здійснює спеціалізовані функції управління в одній зі сфер фінансової діяльності підприємства.

### **7.1.2. Механізм функціонування фінансового менеджменту**

Фінансовий менеджмент охоплює, з одного боку, завдання і цілі, а з другого – функції та методи реалізації.

У загальній системі функцій слід виділити:

1. *Фінансове стратегічне планування* – це процес оцінки стратегічних фінансових потреб з урахуванням майбутньої поведінки організаційної системи та її потенціалу, а також можливостей стабільного функціонування фінансів організаційних формувань у перспективі.

2. *Фінансове поточне і оперативне планування* – це процес оцінки поточних фінансових ресурсів, які необхідні організаційній системі для реалізації стратегії її майбутньої поведінки, а також можливостей забезпечення стабільного функціонування поточних фінансів організаційних формувань.

3. *Фінансовий аналіз* передбачає вивчення процесів з точки зору планового і практичного формування та напрямів використання.

4. *Фінансова діагностика* здійснюється з метою поетапної оцінки існуючої фінансової системи для виявлення параметрів її функціонування і можливих наслідків.

5. *Фінансове регулювання* – це розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів по завданнях і цілях, яких необхідно досягти згідно з стратегією розвитку організаційної системи.

6. *Фінансовий контроль* передбачає спостереження за функціонуванням фінансової системи організаційних формувань, її відповідності цілям і завданням організації.

7. *Фінансова звітність* забезпечує фіксацію параметрів фінансового стану організаційних формувань.

Серед способів реалізації функцій фінансовим менеджментом слід виділити:

1. Процес управління фінансовими ресурсами;
2. Фінансові важелі ринкової економіки.

### **7.1.3. Управління фінансовими ресурсами**

Процес управління фінансовими ресурсами на рівні організаційної системи охоплює певні етапи, які характеризуються певною логічною дією системи менеджменту:

*1-й етап. Визначення параметрів майбутньої поведінки організаційної системи.*

Можливі дії суб'єктів фінансового менеджменту :

- ◆ визначається зовнішнє середовище;
- ◆ частка організаційної системи;
- ◆ обґрунтовуються сфери, цілі і параметри майбутньої діяльності організації.

*2-й етап. Визначення фінансової структури організації.*

Можливі дії суб'єктів фінансового менеджменту:

- ◆ визначаються цілі і завдання організаційної системи;
- ◆ фінансові потреби організації;
- ◆ види і кількісні параметри фінансових коштів;
- ◆ обґрунтовуються критерії вибору альтернативних джерел фінансування;

◆ обґрунтовується оптимальна структура зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування, моделюється фінансова структура організаційної системи з урахуванням джерел фінансування.

*3-й етап. Визначення джерел зовнішнього фінансування.*

Можливі дії суб'єктів фінансового менеджменту:

- ◆ уточнюються фінансові потреби організації;
- ◆ визначаються суми фінансового забезпечення організаційної системи, яких не вистачає;
- ◆ обґрунтовуються критерії вибору форм та суб'єктів зовнішнього фінансування;

◆ форми зовнішнього фінансування.

*4-й етап. Одержання фінансових коштів.*

Можливі дії суб'єктів фінансового менеджменту:

- ◆ уточнюється фінансова структура організаційного формування;
- ◆ аналізується фінансовий ринок та стан організації;
- ◆ перепрофілюється при необхідності фінансова структура;
- ◆ здійснюється організаційне забезпечення одержання фінансових коштів.

*5-й етап. Менеджмент оборотним капіталом.*

Можливі дії суб'єктів фінансового менеджменту:

- ◆ вивчається фактичний стан оборотного капіталу організаційної системи;

- ◆ визначаються коефіцієнти та показники (ліквідності, заборгованості);
- ◆ вивчаються фактичні механізми управління оборотним капіталом;
- ◆ обґрунтовуються оптимальні розміри оборотного капіталу;
- ◆ механізми менеджменту підвищення рівня ліквідності й активності оборотного капіталу.

*6-й етап. Менеджмент капіталовкладеннями.*

Можливі дії суб'єктів фінансового менеджменту:

- ◆ вивчається фактичний стан вкладення інвестицій в проекти;
- ◆ обґрунтовуються проекти;
- ◆ визначаються рівень рентабельності інвестицій, співвідношення фінансових показників по проектах;
- ◆ рівень комерційного ризику;
- ◆ розробляються варіанти вкладення інвестицій в проекти;
- ◆ вибираються оптимальні варіанти.

*7-й етап. Менеджмент кредитним капіталом.*

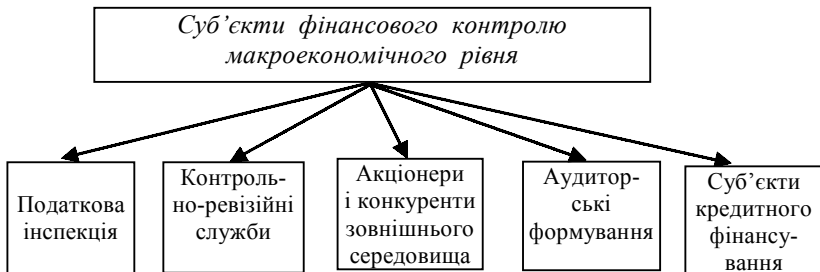
Можливі дії суб'єктів фінансового менеджменту:

- ◆ визначається фактичний рівень ефективності використання кредитного капіталу;
- ◆ рівень надійності і конкурентоспроможність позичальника;
- ◆ обґрунтовується фіксований максимальний розмір кредиту заявником.

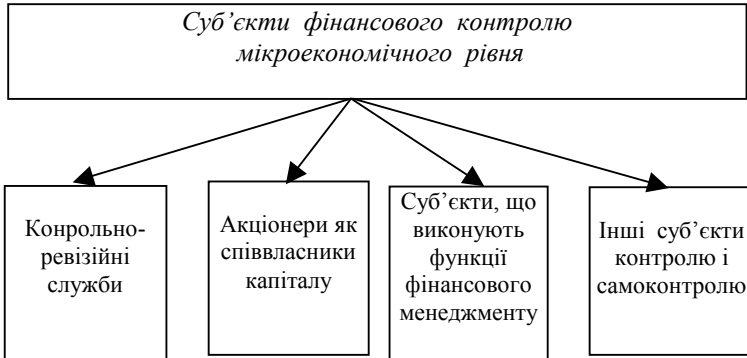
Кожен з наведених етапів має свою специфіку вирішення завдань, неординарні механізми управління складовими фінансових процесів.

#### **7.1.4. Контролююча роль фінансового менеджменту на мікро- і макрорівнях**

Фінансовий менеджмент як система включає також реалізацію контрольних функцій. Останні здійснюються суб'єктами як на макро-, так і мікроекономічному рівнях. Цілі і завдання, що здійснюються суб'єктами макро- і мікроекономічних рівнів, неадекватні.



Макрорівень, використовуючи різні види контролю, перевіряє фінансову систему організаційного формування на предмет відповідності її дій законодавчим актам України, правилам цивілізованої ринкової поведінки. Окремі суб'єкти макроекономічного рівня вивчають потенціал конкурентоспроможності організаційної системи.



Мікрорівень, використовуючи також різні види контролю, здійснює як контрольні функції, так і самоконтрольні функції за обґрунтованістю рішень, що стосуються майбутньої поведінки організаційного формування, інвестицій в проекти, та за ефективністю реалізації даних рішень, результативністю функціонування фінансової системи.

Особливий статус мають аудиторські формування, які діють згідно з діючим законодавством і, крім контрольно-консультативних функцій, підтверджують правильність сплати податків, об'єктивність даних фінансових звітів тощо.

Таким чином, фінансовий контроль – це система спостереження за фінансовою діяльністю організаційних формувань з боку суб'єктів як макроекономічних, так і мікроекономічних рівнів управління, тобто суб'єктів зовнішнього і внутрішнього середовища.

## **7.2. Інвестиційний менеджмент**

### **7.2.1. Економічна суть і форми інвестицій**

Економічна діяльність суб'єктів господарювання значною мірою характеризується обсягами та формами інвестицій.

Термін “інвестиція” походить від лат. “invest”, що означає “вкладати”. Нині інвестиції – це вкладення капіталу з метою його подальшого збільшення. Приріст капіталу в результаті його інвестування є компенсацією за ризик втрат від інфляції та неодержання відсотків від банківських вкладень капіталу.

Джерелом приросту капіталу й головним мотивом інвестування є

одержуваний прибуток. Обидва процеси – вкладання капіталів і одержання прибутку – відбуваються в певному поточному часі, а саме: може бути послідовне вкладання капіталу, а потім одержання прибутку; паралельне вкладання капіталу й одержання прибутку; інтервальне вкладання капіталу, а потім через деякий час – одержання прибутку. У першому випадку прибуток буде одержано негайно після завершення інвестування в повному обсязі, у другому – одержання прибутку можливе до повного завершення процесу інвестування, у третьому – між періодом інвестування та одержанням прибутку минає певний час, тривалість якого залежить від форми інвестування та особливостей інвестиційного проекту.

У сучасній зарубіжній літературі термін “інвестування” часто трактується як придбання цінних паперів (акцій, облигацій). У нашій країні його ідентифіковано з терміном “капітальні вкладення”. Інвестиції в цьому разі розглядаються як вкладання у відтворення основних фондів (споруд, обладнання, транспортних засобів). Разом з тим інвестування можуть бути спрямовані на поповнення обігових коштів, придбання нематеріальних активів (патентів, ліцензій, ноу-хау).

Розрізняють валові та чисті інвестиції.

**Валові інвестиції** – це загальний обсяг інвестування в певному періоді, що спрямоване на нове будівництво, придбання засобів виробництва та приріст товарно-матеріальних засобів.

**Чисті інвестиції** – це сума валових інвестицій без суми амортизаційних відрахувань у певному періоді.

Динаміка чистих інвестицій характеризує економічний розвиток підприємства, галузі, держави. Якщо сума чистих інвестицій від’ємна, тобто обсяг валових інвестицій менший від суми амортизаційних відрахувань, це свідчить про зменшення обсягу випуску продукції. Якщо ж сума валових інвестицій дорівнює нулю – це означає відсутність економічного зростання, а якщо ця сума перевищує суму амортизаційних відрахувань – це свідчить про розвиток економіки.

Зі збільшенням обсягів чистих інвестицій збільшуються доходи.

Інвестиції в об’єкти підприємницької діяльності класифікуються за певними ознаками:

1. За об’єктами вкладання коштів (майна) розрізняють інвестиції реальні та фінансові. Під реальними інвестиціями розуміють вкладання коштів (майна) у реальні активи – матеріальні та нематеріальні (іноді інвестиції в нематеріальні активи, що пов’язані з науково-технічним прогресом, характеризують як інноваційні). Фінансові інвестиції – це вкладання коштів у фінансові інструменти (активи), серед яких превалюють цінні папери;

2. За характером участі в інвестуванні розрізняють інвестиції прямі та непрямі. Пряме інвестування здійснюють інвестори, які безпосередньо беруть участь у виборі об’єктів інвестування та вкладанні в них коштів (майна,



активів). Як правило, інвестори добре обізнані з об'єктом інвестування й володіють механізмами інвестування. Непрямі інвестиції здійснюють інвестиційні чи фінансові посередники;

3. За періодом інвестування інвестиції розподіляються на коротко- та довгострокові. Короткострокові інвестиції здійснюються на період до одного року. До них належать короткострокові депозитні вклади, придбання короткострокових ощадних сертифікатів тощо. Довгострокові інвестиції здійснюються на період понад рік;

4. За формами власності інвесторів розрізняють інвестиції приватні, державні, іноземні та спільні. Приватні інвестиції здійснюються фізичними особами, а також юридичними особами з приватним капіталом, державні – державними та місцевими органами влади, державними (казенними) підприємствами з бюджетних позабюджетних фондів, власних і позичкових коштів, іноземні – фізичними та юридичними особами іноземних держав, спільні – суб'єктами цієї держави та іноземних держав;

5. За регіональною ознакою розрізняють інвестиції в цій державі та поза її межами. Внутрішні інвестиції здійснюються в об'єкти інвестування в межах цієї держави, а іноземні – поза її межами. До других належить також придбання різних фінансових інструментів інших держав – акцій закордонних компаній, облігацій інших держав тощо.

Наведена класифікація інвестицій відображає їх найсуттєвіші ознаки. У наукових джерелах зустрічаються й інші класифікації.

### **7.2.2. Суть і завдання інвестиційного менеджменту та принципи розробки інвестиційної стратегії та формування інвестиційних ресурсів**

Інвестиційний менеджмент – це процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва.

Основна мета інвестиційного менеджменту – забезпечити найефективнішу реалізацію інвестиційної стратегії суб'єктів підприємницької діяльності.

Для цього необхідно розв'язати такі основні завдання:

1. Забезпечити високий темп економічного розвитку суб'єктів підприємництва шляхом здійснення ефективної інвестиційної діяльності, розширення її обсягів, а також шляхом галузевої, асортиментної та регіональної диверсифікації цієї діяльності. Економічне зростання забезпечується насамперед шляхом інвестування;

2. Забезпечити максимізацію прибутку від інвестиційної діяльності, оскільки досягнення прибутку – основна мета суб'єктів підприємництва;

3. Забезпечити мінімізацію інвестиційних ризиків, бо за несприятливих умов вони можуть спричинити втрату не тільки прибутків, а й частини інвестиційних капіталів;

4. Забезпечити фінансову стабільність і платоспроможність суб'єктів підприємництва у процесі реалізації інвестиційних програм. Оскільки інвестиційна діяльність пов'язана із вкладанням значних фінансових ресурсів, як правило, на тривалий період, то вона може призвести до зниження платоспроможності інвестора, несвоєчасної сплати поточних рахунків і платіжних зобов'язань перед контрагентами, державним бюджетом тощо. Тому під час формування джерел фінансових ресурсів слід прогнозувати її вплив на фінансову діяльність суб'єкта та його платоспроможність;

5. Визначити можливі варіанти прискорення реалізації інвестиційних програм. Останні мають бути реалізовані якнайшвидше, оскільки це сприяє прискоренню економічного розвитку підприємств (організацій), швидкому формуванню грошових потоків у вигляді прибутку від інвестицій і амортизаційних відрахувань, скороченню термінів використання кредитних ресурсів, зменшенню інвестиційних ризиків, пов'язаних з несприятливими змінами кон'юнктури інвестиційного клімату.

Пріоритетним завданням є забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства за умови його достатньої фінансової стабільності, а не максимізація прибутку.

Розглянуті завдання визначають основні функції інвестиційного менеджменту:

1. Дослідження зовнішнього інвестиційного середовища та прогнозування кон'юнктури інвестиційної діяльності;

2. Розробка стратегічних напрямків інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва;

3. Розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів суб'єкта інвестиційної діяльності;

4. Пошук і оцінювання інвестиційної користі реальних проектів і добір з них найефективніших;

5. Оцінювання інвестиційних якостей фінансових інструментів і добір з них найефективніших;

6. Формування та оцінювання інвестиційного портфеля за критеріями доходності, ризику та ліквідності;

7. Поточне планування та оперативне управління реалізацією окремих програм і проектів;

8. Організація моніторингу інвестиційних програм і проектів;

9. Підготовка рішень про своєчасний вихід з неефективних проектів (продаж окремих фінансових інструментів).

Прийняття інвестиційного рішення передуює визначення інвестиційної стратегії, яка є сформованою системою довгострокових цілей інвестиційної діяльності підприємства і вибір найбільш ефективного шляху їх досягнення.

Формування стратегії базується на прогнозуванні окремих умов здійснення інвестиційної діяльності (інвестиційного клімату) і кон'юнктури інвестиційного ринку.

Цей процес пов'язаний з широким пошуком і оцінкою альтернативних варіантів інвестиційних рішень, які найбільш повно відповідають місії підприємства і завданням його розвитку.

Вихідною передумовою розвитку інвестиційної стратегії є загальна стратегія соціально-економічного розвитку підприємства. Будучи складовою загальної стратегії, інвестиційна стратегія має підпорядкований характер і повинна узгоджуватись з нею за сформульованими цілями і етапами їх реалізації.

На практиці підприємства АПК розробляють стратегію на 3–5–7 років і рідше на 10–15 років. Порівняно невеликий строк, на який розробляється стратегія, зумовлюється насамперед нестабільністю зовнішньоекономічного середовища, високим рівнем ймовірності соціально-економічних процесів, що відбуваються в АПК, труднощами у прогнозуванні динаміки абсолютного значення показників продуктивності сільського господарства та ін. Зрозуміло, що зі збільшенням строків, на яких розробляється стратегія, точність розрахунків помітно знижується, як і цінність розробок.

Відповідальним етапом розробки інвестиційної стратегії є її оцінка. Критеріями такої оцінки можуть бути:

1. Узгодженість інвестиційної стратегії підприємства із загальною стратегією соціально-економічного розвитку, цілями, напрямками і етапами реалізації стратегії;
2. Узгодженість інвестиційної стратегії із зовнішнім середовищем, прогнозованими змінами економічного розвитку, інвестиційного клімату в країні і кон'юнктури ринку;
3. Реалізованість інвестиційної стратегії з урахуванням наявності ресурсного потенціалу, включаючи кадрове забезпечення;
4. Рівень ризику, пов'язаного з реалізацією інвестиційної стратегії;
5. Внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії визначається наскільки узгоджуються між собою окремі стратегічні цілі, напрями інвестиційної діяльності і послідовність їх виконання;
6. Результативність інвестиційної стратегії;
7. Конкретизація інвестиційної стратегії за періодами її реалізації.

Найсуттєвішим фактором інвестиційної діяльності є наявність фінансових ресурсів. Це перша умова формування інвестиційних планів і водночас основне обмеження. З оцінювання обсягів наявних ресурсів починається інвестиційне планування, і цими ресурсами перевіряється реальність уже розробленої інвестиційної стратегії.

### **7.2.3. Оцінка інфляції, інвестиційних ризиків, ліквідності інвестицій**

Ефективність інвестицій залежить від можливості знецінення доходів у результаті інфляції. Інфляційний фактор може зробити малопривабливим багато інвестиційних проєктів, тому його вплив повинен враховуватись у розрахунках ефективності вкладень.

Інфляція характеризується такими показниками, як рівень (темп) інфляції та індекс інфляції.

Рівень інфляції засвідчує, на скільки відсотків зросли ціни за певний період часу. Чим вищий рівень інфляції, тим швидше знецінюється очікуваний прибуток після проведення інвестування.

Індекс інфляції показує в скільки разів зросли ціни за період, що розглядається.

Інфляційний фактор має вирішальне значення в разі довгострокового інвестування.

Здійснення підприємництва в будь-якій формі пов'язане з ризиком. Ризик характеризується як небезпека потенційної ймовірної втрати ресурсів або недоодержання доходів порівняно з прогнозованим варіантом. В інвестиційній діяльності питання ризику стоїть дуже гостро. Це спричинюється, по-перше, значною тривалістю інвестиційного циклу від моменту вкладення коштів до часу їх повернення. Зрозуміло, що на далеку перспективу важко спрогнозувати результати, бо на них можуть впливати різні сторонні економічні, політичні, соціальні, екологічні та інші фактори. По-друге, інвестування пов'язане з вкладанням великих коштів, матеріальних ресурсів, неефективне використання яких може негативно позначитись на фінансовому стані інвестора. По-третє, інвестування в багатьох випадках здійснюється через третіх осіб (фінансових посередників), тому інвестор, як правило, не має реальної можливості контролювати використання вкладених коштів, оперативно втручатись у виробничий процес тощо.

З огляду на викладене, у процесі складання інвестиційного бізнес-плану дуже важливо правильно оцінити й проаналізувати можливі ризики, виявити напрями їх уникнення та страхування.

Оцінити ризики в бізнес-плані можна за допомогою визначення факторів, наведених у табл. 22.

## Факти ризиків

Види ризику	Рівень ризику	Форма страхування ризику
1. Затримка початку реалізації інвестиційного проекту	Безризикові інвестиції	Розробка ефективних профілактичних заходів з метою попередження ризиків
2. Несвоєчасне завершення будівництва	Припустимий	Створення стахових фондів для їх покриття
3. Значне перевищення вартості порівняно з проектно-кошторисною документацією	Критичний	Чітке визначення обов'язків і відповідальності всіх учасників інвестиційного проекту, розподіл збитків між ними
4. Ризик невиходу у встановлені строки на проектну потужність	Катастрофічний	Отримання певних гарантій від органів влади
5. Ризик втрати ринку збуту		Зовнішнє страхування окремих ризиків у страхових компаніях
6. Зниження запланованого рівня чистого прибутку		

Визначаючи той чи інший вид ризику, необхідно оцінити його розмір і вплив на загальні результати. Безризикові інвестиції в нашій державі знайти важко, тому що на рівень ризику впливають не тільки економічні, а й політичні, соціальні, екологічні та інші фактори.

Інвестиціями з допустимим рівнем ризику прийнято називати такі вкладення, коли існує ймовірність втратити всю суму чистого прибутку за цим інвестиційним проектом.

Критерієм критичного рівня ризику є можливість втрати не тільки прибутку, а й усієї виручки. Це означає, що не можна брати до виконання інвестиційний проект, якщо в одному з 10 випадків може бути втрачений прибуток; в одному зі 100 – валовий дохід, а в одному з 1000 – усе вкладене майно.

Залежно від рівня ризику потрібно передбачити заходи щодо його страхування (табл. 22). При складанні інвестиційного бізнес-плану часто передбачають так звану премію за ризик. Це свого роду додатковий прибуток, якого вимагає інвестор за свій ризик. Його розміри повинні збільшуватись пропорційно зростанню ризиків.

Конкретна структура інвестиційної діяльності втілюється в поняття інвестиційного портфеля, тобто спеціально дібраного набору конкретних інвестиційних проектів, прийнятих до реалізації. Одним із критеріїв, що

впливає на його формування, є ліквідність проекту. Ліквідність проекту – можливість зворотного процесу перетворення об'єктів інвестування (у різних формах) знову на кошти. При цьому без втрат не обійтися. Їх обсяг і час, потрібний для продажу об'єкта інвестування, визначають рівень ліквідності.

#### **7.2.4. Розробка бізнес-планів, інвестиційних проектів**

Для того, щоб прийняти правильне рішення про інвестування капіталу, необхідно мати бізнес-план інноваційного проекту.

Бізнес-план проекту – це комплексний документ, в якому детально обґрунтовується концепція інвестиційного проекту та етапи його реалізації. Бізнес-план використовується для прийняття рішення про фінансування проекту на стадії комплексної експертизи та контролю за процесом його реалізації.

У структурному відношенні попередній бізнес-план інвестиційного проекту найчастіше складається з 8–12 розділів.

- 1.Короткі відомості про проект або його резюме;
- 2.Опис інвестиційного проекту;
- 3.Оцінка ринку та конкурентоспроможність продукції;
- 4.Стан робіт за проектом і можливості виробництва;
- 5.Фінансовий план;
- 6.Характеристика підприємства, що реалізує проект;
- 7.Дані про розробників проекту;
- 8.Наявні матеріали експертних висновків щодо проекту.

У бізнес-плані інвестиційного проекту може наводитись і інша інформація, яку ініціатор проекту бажає подати. Об'єм бізнес-плану коливається від 10–15 сторінок для невеликих інвестиційних проектів і до 40–50 сторінок, якщо це пов'язано з виробництвом і впровадженням на ринок нових видів продукції чи послуг, що не мають аналогів. Строк, на який розробляється бізнес-план, не перевищує 3–7 років і визначається передбачуваним терміном освоєння проекту.

Інвестиційний проект – сукупність документів, які регламентують технічні, економічні, організаційні, правові та інші аспекти планування й здійснення комплексу заходів щодо вкладення інвестицій.

З метою оцінки доцільності прийняття рішення про вкладання інвестицій в проект проводиться аналіз ефективності інвестиційного проекту. Мета і зміст аналізу залежить від етапу життєвого циклу проекту. Так, на етапі проведення попередньої експертизи проекту аналіз проводиться на підставі даних, що входять до комплексу документів інноваційної пропозиції. Метою попередньої експертизи є з'ясування відповідності формальних ознак встановленим нормам і правилам, оцінка фінансового стану заявника,

фінансовий аналіз поданої пропозиції, оцінка науково-технічного рівня запропонованої продукції (технології) та ступеня її новизни, підготовка обґрунтованих висновків для прийняття рішень щодо технічної можливості та технологічної доцільності реалізації проекту.

Комплексна експертиза проводиться для детальної перевірки фінансового стану заявника, фінансового аналізу поданого проекту, оцінки науково-технічного рівня запропонованої продукції (технології) та ступінь її новизни, підготовки обґрунтованих висновків щодо доцільності фінансування інноваційного проекту.

При оцінці ефективності інвестиційного проекту дещо складними є розрахунки, пов'язані з дисконтуванням та врахуванням інфляції. Справа в тому, що грошові кошти за різні періоди часу мають різну цінність. Це пов'язано не лише з впливом інфляції, але й з потребою врахувати, що в майбутньому можна одержати деякий прибуток завдяки використанню теперішніх коштів.

У вітчизняній практиці керівництво невеликим проектом здійснює сам замовник. Іноді замовник, особливо з будівництва, звертається за послугами до проектної фірми, укладає з нею контракт, а розроблений проект передає будівельній організації.

Але в сучасних умовах управління проектами все частіше здійснюють керуючі проектами – головним чином, представники проектно-будівельних організацій, які мають спеціально сформовані групи інженерних та інших працівників.

Службові функції керівника інвестиційного проекту визначаються з урахуванням специфіки проекту, його складності і терміновості виконуваних робіт. За всіх умов керівник проекту надає консультативну допомогу замовнику.

### **7.3. Інноваційний менеджмент**

#### **7.3.1. Поняття, цілі і напрями інноваційного менеджменту**

Зростаючі внутрішня і зовнішня конкуренції підвищують значення новаторства і змін в організаціях (підприємствах, об'єднаннях, асоціаціях та ін.), втілення яких в нові технології і продукти (сервіс) забезпечує необхідний рівень економічної стійкості господарюючих суб'єктів.

Інновація (нововведення, новина) – це процес, спрямований на створення, виробництво та розвиток нових видів виробів, технологій, форм організації праці, виробництва і управління або якісне їх удосконалення. Інноваційна діяльність може розглядатися як одна з форм інвестиційної діяльності, що здійснюється з метою впровадження науково-технічного прогресу у виробничій або соціальній сфері.

Формою прояву науково-технічного прогресу є науково-технічна революція, яка відображає докорінні зміни в розвитку продуктивних сил на підставі пізнання і використання законів розвитку природи і суспільства.

Терміни “інновація” і “зміна” не тотожні. Зміна (англ. change) – це будь-яка зміна чогось фактично (статускво) існуючого, тоді як інновація є більш спеціалізований вид змін (перемін). Інновація (англ. innovation) є новою ідеєю, яка стосується поліпшення чи використання нового процесу, продукту чи обслуговування (сервісу).

Всі інновації (нововведення) означають зміни, але не всі зміни є нововведеннями, оскільки зміни можуть не нести нових ідей чи істотних поліпшень.

Інновації в організаціях можуть бути як радикальними проривами (лазерні технології), так і малими вдосконаленнями, наприклад, вдосконалення пристрою для “зачистки олівців”. Хоча радикальне поліпшення важливе для багатьох організацій, мале вдосконалення також є важливим.

Процес інновацій містить характерну комбінацію властивостей (особливостей). З одного боку, новаторство містить значну невизначеність, оскільки важко передбачити на скільки успішним буде результат. З іншого боку, цей процес вимагає всебічного знання у тому розумінні, що необхідно мати найостаннішу інформацію про ситуацію, принаймні на стадії розробки. Треба мати на увазі, що нововведення особливо вразливі через плінність кадрів і перехід працівників на інше місце роботи. Процес новаторства часто буває також спірним, оскільки ресурси, направлені винятково на інновацію, очевидно, можуть бути використані на альтернативну діяльність. Процес інновації часто виходить за межі організації, тому що часто відбувається розробка і впровадження більш ніж одного елемента в умовах зростаючої складності. Отже, виникає потреба для менеджерів не лише зрозуміти основні аспекти змін, але також і спланувати потреби в процесі нововведень.

На зміни і нововведення в організаціях впливають зовнішні й внутрішні фактори.

Управління інноваційним процесом і окремими його стадіями нині складає окремий розділ економічної науки – інноваційний менеджмент.

*Інноваційний менеджмент* (англ. *innovation management*) – це сукупність наукових принципів, форм та методів управління інноваційними процесами і персоналом, зайнятим інноваційною діяльністю.

Інноваційний менеджмент складають дві групи функцій: загальні та спеціальні, які іноді в літературі називають забезпечуючими. Загальні функції менеджменту є притаманними будь-якому виду людської діяльності: планування, організація, мотивація і контроль. Звичайно, здійснення цих функцій має свою специфіку, що залежить від керованого об’єкта, його особливостей.



В інноваційному менеджменті здійснюються такі специфічні функції: управління процесом створення інновацій, розробка інноваційних проєктів, впровадження інновацій, оцінка ефективності інноваційної діяльності та ін.

Інноваційний менеджмент має такі стадії:

- планування (складання плану реалізації цілі і стратегії);
- визначення умов і організація (виявлення потреб в ресурсах для реалізації інноваційного процесу, постановка задач для працівників, організація робіт);
- виконання (проведення досліджень, здійснення розробок, реалізація плану);
- керівництво (контроль і аналіз, корекція дій, накопичення досвіду, оцінка ефективності застосування інновацій).

Інноваційний менеджмент засновується на прийнятті грамотних управлінських рішень. Якість прийнятого рішення залежить від використання наукових підходів, методів моделювання, рівня автоматизації управління, мотивації прийнятих рішень. Важливу роль у прийнятті рішень відіграють психологічні аспекти особистості інноваційного менеджера – інтуїція, судження і раціоналізм.

Ціль інноваційного менеджменту – збільшення прибутку організації шляхом безупинного розвитку науково-технічного прогресу, впровадження нововведень, проведення реформ (змін) в організації.

Складним завданням інноваційного менеджменту є управління джерелами інноваційних можливостей.

Інновації можуть класифікуватись за різними ознаками.



Можна також виділити реактивні й стратегічні інновації.

Інновації реактивні – інновації, які забезпечують виживання підприємства, як реакція на нові перетворення, що здійснюються конкурентом, щоб бути спроможним вести боротьбу на ринку.

Інновації стратегічні – нововведення, впровадження яких має попереджувальний характер з метою отримання вирішальних переваг у перспективі.

Здійснюваний інноваційний процес включає насамперед фундаментальні (теоретичні) дослідження, прикладні дослідження і дослідно-конструкторські розробки.

Інновації є характерною рисою ринкової економіки.

### **7.3.2. Розробка і впровадження нової продукції (товару)**

Товар з новими якістьми, виробництво і збут якого додається до існуючого асортименту, зазвичай називають новим продуктом. Прості удосконалення існуючих виробів сюди не входять. Нові вироби можуть бути або принципово новим продуктом або комбінацією нових пристосувань, механізмів, без зміни самого продукту.

Цілі процесу інновацій можна звести до такого:

1. Пошук нового технічного вирішення задачі – створення винаходу;
2. Проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР);
3. Налаштування серійного виробництва продукції;
4. Паралельна підготовка і організація збуту;
5. Запровадження нового товару на ринок;
6. Закріплення на нових ринках шляхом постійного удосконалення технології, підвищення конкурентоспроможності продукту.

Інноваційна діяльність складає органічну частину маркетингової діяльності фірми. Особливо це відноситься до фірм, що зайняті виробництвом високотехнологічної продукції. Їх служби НДДКР активно взаємодіють зі службою маркетингу.

Підрозділи НДДКР стають трансформаторами ідей і розробок, що надходять від споживачів. Вони беруть активну участь у розробці програми маркетингу продукту. Між вивченням потреб і НДДКР існує зворотний зв'язок, що дозволяє максимально враховувати вимоги споживачів і коректувати їх відповідно до техніко-економічних показників нового виробу з метою оптимізації.

Головне в інноваційній політиці фірми – формування основної цілі НДДКР, визначення строку їх проведення, оцінка результатів у вигляді конкретних практичних цілей, скорочення строків запровадження нових продуктів.

Чітка політика в області розробки нових продуктів спрямовує напрям збору інформації і розробки пропозицій, що призводять до наполегливого пошуку нових можливостей і створює мотивацію для дослідницьких груп.

Охарактеризуємо кожен етап.

1. Систематизація ідей, що надходять:

➤ збір інформації про технологічні зміни на ринку, нововведення, що надходять від підрозділів НДДКР, служб маркетингу, виробничих підрозділів, збутового апарату фірми тощо;

➤ збір інформації про потенційні можливості фірми у відношенні розробки і освоєння продукції, визначення можливості і розмір ризику, збір інформації про цільові ринки і довгострокові тенденції їх розвитку.

2. Відбір виявлених ідей і розробка ідей нового продукту:

➤ визначення можливостей і практичної реалізації ідей;

➤ з'ясування параметрів технологічної спільності нових і традиційних виробів;

➤ відповідність нової продукції іміджу фірми і стратегії розвитку тощо.

3. Аналіз економічної ефективності нового продукту, розробка програми маркетингу:

➤ технічна розробка продукту,

➤ визначення техніко-економічних характеристик продукту, оцінка його якості і споживацьких властивостей;

➤ оцінка потенційного ринкового попиту і об'єму продаж;

➤ визначення витрат (інвестицій) на створення і освоєння нової продукції, строки окупності нової продукції тощо.

4. Створення нового продукту:

➤ розробка конкретної програми розвитку нового продукту з розподілом обов'язків між підрозділами фірми;

➤ створення зразку і проведення технічних випробувань;

➤ визначення назви товару, його товарного знаку, оформлення, упаковка, маркірування.

5. Тестування на ринку:

➤ тестування на обмеженому ринку протягом 3-х місяців за ціною та інших комерційних умов;

➤ вибір оптимальних каналів реалізації;

➤ вибір засобів і методів реклами;

➤ організація технічного обслуговування.

6. Прийняття рішення про запровадження нового продукту в виробництво (масове, серійне) на підставі програми маркетингу продукту, що відображає:

➤ комерційне обґрунтування нововведення;

➤ виробничі можливості фірми;

➤ фінансові можливості;

- відповідність нормативним показникам;
- забезпечення патентного захисту нововведення.

В якості важливого критерію програми маркетингу нового продукту використовується оцінка впливу нового продукту на реалізацію цілей фірми в цілому, і зокрема:

- об'єм продаж нового продукту;
- зміни в реалізації інших товарів;
- оцінка часу досягнення прибутковості в виробництві нового продукту.

Одним з важливих факторів стимулювання нововведень – залучення споживачів до розробки нової продукції.

Кінцева ціль інноваційного процесу – комерційне освоєння нової продукції і її рентабельне масове серійне виробництво.

Багато невдач у запровадженні нової продукції і технології в виробництві спеціалісти пояснюють зазвичай тим, що нововведення виникли на базі нових знань, а не потреб.

Розробка, запровадження в виробництво нової продукції має для фірми важливе значення як засіб підвищення конкурентоспроможності і ліквідацію залежності фірми від неспівпадання життєвих циклів продукції, що виробляється. У сучасних умовах оновлення продукції відбувається досить швидкими темпами. Наприклад, у галузях машинобудування, автомобільної промисловості, приладобудування продукція оновлюється на 60% і більше протягом п'ятирічного періоду. В електронній промисловості нова продукція з'являється кожні один – два роки.

### **7.3.3. Розробка стратегії маркетингу виробництва і збуту**

Маркетингові стратегії дають змогу врахувати вимоги ринку до продукції, що випускає або може випустити фірма.

Маркетингова стратегія – стратегія, спрямована на визначення і врахування вимог зовнішнього середовища до діяльності організації.

Найчастіше в літературі наводять класифікацію так званих еталонних стратегій бізнесу Ф. Котлера. Вони відображають чотири різних підходи до зростання фірми і пов'язані зі змінами стану одного чи декількох елементів: продукту, ринку, галузі, становища фірми всередині галузі і технології.

*1. Стратегії концентрованою зростання* пов'язані лише зі зміною продукту і (або) ринку. До них належать стратегії зміцнення позиції на ринку, розвитку ринку і продукту.

Стратегія зміцнення позицій на ринку. Фірма інтенсифікує інформаційний супровід товару, щоб переконати споживачів у його все ще великій привабливості для них. Для цього розробляють переконливіші рекламні звернення, проводять різноманітні акції тощо.

Стратегія розвитку ринку полягає у пошуку нових ринків збуту для продукції фірми, завдяки чому можна продовжити її життєвий цикл.

Стратегія розвитку продукту передбачає зростання фірми завдяки модифікаціям продукту, що випускала раніше, або випуску нового продукту за тією ж технологією. Продаж продукту здійснюють на ринку, де торгова марка фірми відома.

2. *Стратегії інтегрованого* (лат. “*integratio*” — поповнення, об'єднання) зростання передбачають зміцнення позицій фірми у галузі шляхом придбання нових структур або розширення зсередини. Виділяють два типи стратегій інтегрованого зростання: стратегію зворотної вертикальної інтеграції і стратегію вертикальної інтеграції, спрямованої вперед.

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції націлена на зростання фірми за рахунок придбання чи посилення контролю за постачальниками, або ж шляхом створення дочірніх структур, що здійснюють постачання. Ця стратегія допомагає знизити ризики, пов'язані зі зміною цін на ресурси у зв'язку із зростанням їх рідкості.

Стратегія вертикальної інтеграції, спрямованої вперед, полягає у зростанні фірми за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що працюють між фірмою та кінцевим споживачем, тобто над системами збуту. Така інтеграція доцільна, коли фірма хоче забезпечити власний стиль і високу якість роботи.

3. *Стратегії диверсифікованого зростання* реалізуються за умови, коли підприємство далі не може чи не хоче розвиватися на старому ринку зі старим продуктом.

Стратегіями цього типу є стратегії центрованої, горизонтальної та конгломеративної диверсифікації.

Стратегія центрованої диверсифікації ґрунтується на пошуку й використанні можливостей існуючого бізнесу для виробництва нових продуктів чи послуг. При цьому існуючий бізнес залишається в центрі уваги, а новий виникає з можливостей освоєного ринку.

Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку завдяки новій продукції. Новий продукт має бути орієнтованим на споживача основного продукту і за своїми якостями відповідати вимогам до нього.

Стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в розширенні фірми шляхом виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних із профільною продукцією, і продажу їх на нових ринках.

4. *Стратегії скорочення* реалізуються за необхідності перегрупування сил фірми після тривалого періоду зростання або в разі зниження ефективності діяльності внаслідок несприятливих обставин (різкі коливання попиту, структурні перебудови в економіці всієї країни тощо), закінчення життєвого циклу продукту, який випускала фірма. Застосування цих стратегій має бути планомірним і цілеспрямованим.

Виділяють чотири типи цих стратегій: скорочення витрат, збору врожаю, скорочення, ліквідації.

Стратегія скорочення витрат. Найчастіше вдаються до неї за умов зниження конкурентоспроможності продукції на ринку і виникнення потреби в ціновому стимулюванні споживачів, для чого необхідні відповідні резерви, зокрема у сфері витрат.

Стратегія збору врожаю передбачає відмову від орієнтації на тривалий бізнес з максимальним отриманням доходів за короткий термін. Її використовують, коли бізнес безперспективний, його неможливо вигідно продати. Єдиний вихід – з максимальною вигодою розпродати вже виготовлену продукцію та непотрібне майно.

Стратегія скорочення передбачає закриття або продаж деяких підрозділів чи бізнесів фірми з метою змінити структуру видів діяльності на користь поєднаних між собою видів або найвигідніших. Реалізується за необхідності отримати кошти для розвитку перспективнішого у довгостроковому плані бізнесу.

Стратегія ліквідації – граничний випадок стратегії скорочення. Застосовується за умови, коли фірма далі не може або не хоче вести певний бізнес. Ця стратегія не обов'язково є наслідком поганої діяльності менеджерів. До неї вдаються, коли власники бізнесу втратили до нього інтерес, досягши певних цілей.

## **7.4. Міжнародний менеджмент**

### **7.4.1. Поняття і значення міжнародного менеджменту**

Міжнародний менеджмент сформувався на науковій основі як самостійна галузь людських знань, узагальнивши світову практику і мистецтво управління.

Міжнародний менеджмент – це процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які втягнуті у міжнародну бізнесову діяльність.

Міжнародна бізнесова діяльність (англ. international business operations) – це діяльність, яка ведеться за національними кордонами з метою отримання прибутку. Така діяльність забезпечує імпорт сировини з інших країн, реалізацію товарів та послуг серед закордонних клієнтів або переведення капіталів своїм філіалам в інших країнах.

Глибокий вплив на країни з перехідною економікою має інтеграція в Європейське співтовариство. Укладеними угодами передбачаються не тільки торгові відносини, але й охоплюються питання фінансового співробітництва, комерційної практики і законодавства, а також політичного діалогу на різних рівнях.

Організації, які беруть участь у міжнародному менеджменті, відзначаються високою діловою активністю, завдяки чому їх діяльність поширюється за межі держави. Сформувався особливий тип таких організацій – це багатонаціональні (транснаціональні) корпорації.

Багатонаціональні корпорації належать до організацій, які втягнуті у виробництво або надання послуг через їх власні фірми та підлеглі організації в декількох країнах, здійснюють контроль за ними або їх керівництво з урахуванням глобальних перспектив. До них відносять автомобільні корпорації, нафтодобувні, комп'ютерні та ін.

Крім того, в міжнародній діяльності можуть брати участь порівняно малі компанії, якщо вони пропонують унікальний товар або прийнятну ціну, а також вони можуть вийти на світовий ринок і з ряду інших причин. Так, одні компанії можуть одержати замовлення в іноземних корпораціях, іншим вдається відкрити нові ринки або витіснити інші компанії з певного іноземного ринку, третім – вийти на зарубіжні ринки завдяки поставкам нових ресурсів і зниження операційних витрат завдяки роботі в умовах іншої країни.

Розгортання бізнесової діяльності у тій чи іншій країні великою мірою залежить від наявності адекватної інфраструктури: доріг, магістралей, залізниць, аеропортів, морських терміналів, житлових умов, закладів освіти, лікарень.

Важливим економічним показником є баланс платежів. Це кількість товарів і послуг, позичок, золота, інших надходжень та державних виплат. Головним показником балансу платежів країни є баланс торговельний як різниця між експортом та імпортом. Постійний торговий дефіцит свідчить про слабе використання експортних можливостей країни. Україна продовжує переживати дисбаланс між імпортом і експортом, коли в цілому імпорт переважає над експортом.

Існує чотири головні методи входу у міжнародний бізнес: експортування, ліцензування, створення спільного виробництва та управління власним філіалом.

**Експортування** – це процес виробництва продукції у власній державі та відправлення її за кордон з метою виходу на міжнародний ринок. Найбільша вигода цього методу, що він потребує найменше капіталу, якщо продукт не потрібно модифікувати. Витрати, головним чином, пов'язані з транспортуванням та рекламою.

**Ліцензування** – це угода, за якою одна організація надає обмежені права іншій для використання її активів, таких як склади, техніка, марка фірми, обладнання та ін. Як правило, ліцензування дозволяє використовувати активи компанії на певній території та на певний проміжок часу. Головна перевага в тому, що воно не потребує великих витрат, необхідних для ведення бізнесу.

**Спільні підприємства** – це угода, за якою об'єднуються дві або більше організації з виробництва продукції або послуг. Спільні підприємства надають прямі інвестиції для створення виробничих потужностей в іноземній країні. Як правило, спільне виробництво та прямі інвестиції обмежені до рівня володіння, яку компанія має в справі (приблизно 20% інвестицій).

**Повне володіння філіалом** – це діяльність на землі іноземної країни, що належить та контролюється компанією з центром керування в іншій країні. Перевагою повного володіння є те, що головна компанія продає право на управління філіалом з урахуванням існуючих законів іноземної держави, де філіал розташований, і це є важливою передумовою ефективного ведення бізнесу.

Багатонаціональні корпорації та малі організації, які ведуть бізнес на міжнародній арені, повинні враховувати два важливих фактори: потреба приймати оптимальні економічні рішення та бути готовим до значних різниць в умовах ведення бізнесу в державі партнера. Багатонаціональні компанії використовують три головні стратегії: світова інтеграція, національна відповідальність та багатоцільовий акцент.

Світова інтеграція іноді називається глобалізацією. Її завданням є виробляти високостандартизовані товари, на які є попит в світі. Головним елементом цього методу є раціоналізація, яка включає діяльність, коли всі частини компанії, не дивлячись на їх розташування, виробляють продукцію там, де є можливість отримати найбільший прибуток. Багатонаціональні корпорації беруть до уваги такі фактори, як собівартість, витрати сировини, здатність та наявність достатніх обсягів для виконання роботи.

Національна відповідальність дозволяє підлеглим філіалам мати достатні повноваження в адаптуванні продукції та послуг для задоволення конкретних потреб та політичних вимог держави, де вони оперують. Підлеглі компанії оперують як національні підприємства, але разом з цим вони отримують ряд переваг, будучи пов'язаними з багатонаціональними компаніями, ділять фінансові ресурси та мають допуск до загальних ресурсів.

Національна відповідальність дуже часто потрібна в таких галузях, як ядерна інженерія та енергетичний комплекс, тому що політичні фактори мають великий вплив на продукцію, що виробляється в цих галузях.

Багатоцільова орієнтація – стратегія, націлена на отримання переваг світової інтеграції, де це можливо. Також намагання бути відповідальним за важливі державні потреби. Ця стратегія потребує уважної координації з центрів та великих зусиль для інтегрування локальної інформації в глобальну перспективу.

Організуючи міжнародний бізнес, можливі різні форми розподілу обов'язків і власних повноважень вищих керівників:

- всесвітній функціональний поділ;
- світовий товарний поділ;



- міжнародний розподіл;
- географічний розподіл;
- використання глобальної матриці.

Світовий товарний поділ – керівники вищого ешелону відповідають за особливу товарну зону світу.

Міжнародний поділ – структура, за якої всі іноземні дочірні виробництва звітують відповідальному підрозділу в центрі компанії.

Географічний поділ – за цієї структури весь світ ділиться на регіональні частини і передбачається звіт філіалів перед відповідними відділами згідно з розташуванням. Така структура дуже зручна для збору інформації по регіонах і в більшій мірі використовується європейськими країнами.

Глобальна матриця – це така структура, за якої середні керівники звітують регіонам, які наділені правом прийняття рішення по регіону та особливій товарній зоні бізнесової діяльності.

У процесі пошуку нових форм економічного співробітництва України із зарубіжними країнами, її участі в міжнародному поділі праці в нашій країні основою діяльності та функціонування міжнародного менеджменту стали спільні підприємства.

Спільні підприємства за участю іноземних підприємств на території нашої країни почали створюватися з 1989 р.

Нині у створенні спільних підприємств у нашій країні беруть участь понад сто зарубіжних країн.

Безпосередньо у системі Мінсільгоспроду України спільні підприємства займаються виробництвом і реалізацією сільськогосподарської продукції та її переробкою, племінною справою, насінництвом, виробництвом промислових товарів із сільськогосподарської продукції, обслуговуванням населення.

Діючі в Україні, спільні підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

- за видом діяльності – виробничі, інноваційні, закупівельні, збутові, комплексні;
- за сферою діяльності – сільськогосподарські, промислові та будівничі, виробничої або соціальної інфраструктур; фінансових послуг, науково-дослідних і конструкторських розробок;
- за формою господарювання – акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, спільне товариство на контрактній основі;
- за частиною у статутному фонді – на паритетних засадах, з переважною участю іноземного капіталу, з меншою участю іноземного капіталу.

### 7.4.2. Основи формування спільного підприємства

Спільне підприємство реєструється Міністерством фінансів України, куди надсилаються письмова заява, копія рішення про створення спільного підприємства та копії установчих нотаріально засвідчених документів. Тільки після реєстрації різні організації можуть укласти угоди із спільним підприємством, а банки відкривати рахунки та здійснювати кредитно-розрахункові операції.

Спільне підприємство – це підприємство, засноване на базі об’єднання майна іноземної юридичної або фізичної особи і суб’єкта державної форми власності, на яких не поширюється дія Декрету Кабінету Міністрів України від 31.12.92 № 24-92 “Про впорядкування діяльності суб’єктів підприємницької діяльності, створених за участю державних підприємств”. Цілями створення спільних підприємств в АПК є найповніше задоволення потреб країни у продовольчих товарах і певних видах промислової продукції; впровадження прогресивної зарубіжної техніки, технології і досвіду в сфері менеджменту; залучення додаткових фінансових і матеріальних ресурсів; розвиток експортної бази і скорочення недоцільного імпорту; сприяння інтеграції економіки України у світове господарство. Ці завдання розвиваються в контексті поглиблення інтернаціоналізації виробництва, об’єктивних процесів усупільнення капіталу, генезису форм і методів його концентрації і вивезення, диверсифікації виробництва в динамічному, конкурентному середовищі.

Перед створенням спільного підприємства розробляються відповідні установчі документи: договір про створення підприємства та його статут; різноманітні зовнішньоторговельні контракти (про купівлю-продаж устаткування і сировини, ліцензійні угоди, контракти на монтажні-будівельні роботи та ін.); письмова заява про створення підприємства, яку подає українська сторона (рис. 77).

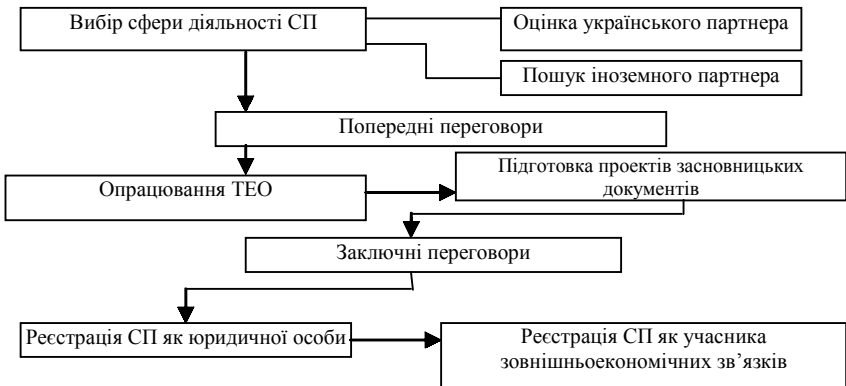


Рис. 77. Етапи створення спільного підприємства

У договорі про створення спільного підприємства зазначають його назву і місцезнаходження, склад учасників, строк, предмет і цілі діяльності, можливість створення філіалів і представництв, загальний обсяг виробництва, статутний фонд і його розмір, розмір внесків учасників, порядок і строки їх внесення, умови та порядок кредитування, порядок нарахування та розподілу прибутку, трудові та кадрові питання, питання матеріально-технічного постачання, збуту.

До договору додається Статут, який є основою правового статусу підприємства. Статут визначає права і обов'язки учасників, зміст правомочності і майновий режим підприємства, порядок формування статутного капіталу (фонду). При цьому враховують, що законодавством уже не визначається як верхня, так і нижня межа участі іноземного партнера у статутному капіталі спільного підприємства. Проте практика діяльності спільних підприємств у розвинутих країнах свідчить про те, що нижня межа частки участі іноземного партнера не повинна бути нижчою за 25%.

Статутний фонд може формуватися за рахунок грошових внесків (у національній чи вільноконвертованій валюті), у формі споруд, установ, устаткування та іншого майна, права користування землею, водою та іншими природними ресурсами, у формі інших майнових прав (зокрема на використання ноу-хау – технічної інформації і документації про розробку продуктів, методи виробництва, технології, пов'язані з будівництвом, договорів на обробку статистичних та інших даних, а також іншої інформації, що має технічну або комерційну цінність).

Спільне підприємство має право юридичної особи, на нього поширюється законодавство про спільні підприємства України.

Учасники вкладають у спільне підприємство свій капітал та інтелектуальну власність, прибуток (втрати) розподіляють у встановлених Статутом розмірах. За установчим договором кожен партнер бере на себе необмежену відповідальність за борги підприємства.

Бухгалтерський та статистичний облік на спільних підприємствах здійснюють у порядку, встановленому для державних підприємств. Прибуток СП після відрахувань, передбачених законодавством України та Статутом підприємства, розподіляється між сторонами пропорційно розміру їх внесків у статутний капітал. Оподатковану частину прибутку (30%) визначають як різницю між балансовим прибутком і відрахуваннями у резервний та інші фонди, призначені для розвитку виробництва, науки й техніки. Розмір відрахувань до резервного та інших фондів встановлюють в установчих документах. Якщо резервний фонд становить 25% статутного фонду, відрахування до нього не здійснюють (рис. 78).

Спільне підприємство у своїй діяльності не підпорядковується жодним адміністративним структурам, а виключно закону і загальним правилам, встановленим для єдиного інтегрованого ринку в масштабах України.

Повна економічна самостійність спільних підприємств забезпечується чинним законодавством. Для них державні організації не встановлюють планових завдань, як і не гарантують збуту виробленої ними продукції. Спільні підприємства самостійно розробляють і затверджують плани (програми) своєї господарської діяльності, за згодою з іншими підприємствами та організаціями визначають порядок реалізації своєї продукції на національному ринку, постачання з цього ринку спільному підприємству обладнання, сировини, комплектуючих деталей, палива, енергії та іншої продукції, а також вид валюти при розрахунках за реалізовану продукцію і куплені товари. План (програма) діяльності спільного підприємства оформляється у вигляді додатка до договору.

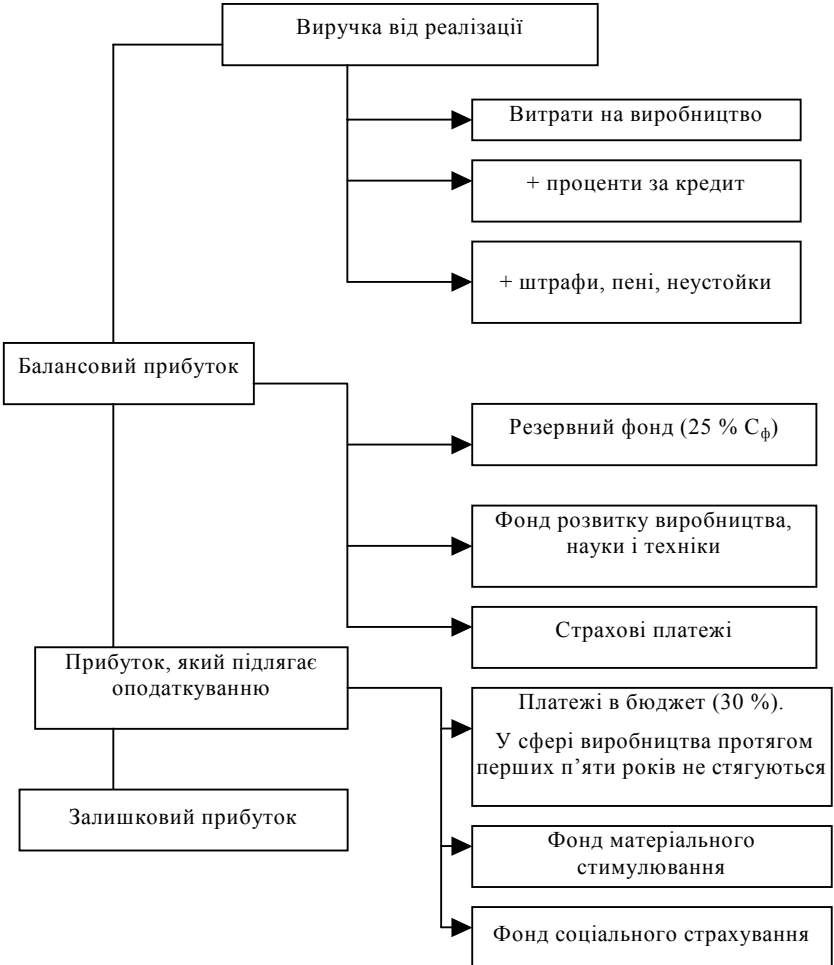
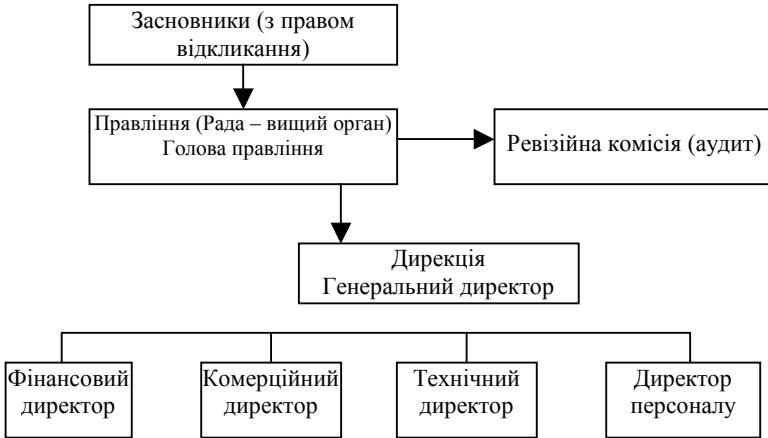


Рис. 78. Порядок розподілу прибутку спільного підприємства

**7.4.3. Особливості управління у спільних підприємствах**

Для управління діяльністю спільного підприємства створюють правління (раду), дирекцію і контрольний орган — ревізійну комісію. Головою правління і генеральним директором може бути громадянин України або іноземний громадянин (рис. 79).



**Рис. 79. Орієнтовна структура управління спільного підприємства**

Кількість представників у правлінні (раді) визначають за домовленістю сторін. У практиці багатьох країн діє правило, за яким встановлено пропорційну залежність представників управління від частки їх участі у статутному фонді.

*Правління* – вищий орган управління спільним підприємством, який визначає основні напрями його діяльності, розмір, порядок і строки надходження додаткових внесків у статутний фонд, затверджує правила внутрішнього розпорядку підприємства, положення про персонал, організаційну структуру, створює органи, необхідні для виконання функцій підприємства, розподіляє службові функції між сторонами, затверджує звіти і висновки контрольних органів, вирішує питання, пов’язані з ліквідацією спільного підприємства.

Рішення приймаються за присутності не менш як 2/3 учасників спільного підприємства. Згідно з Статутом діє принцип розподілу голосів “один учас-ник – один голос”. Проте кількість голосів може залежати від розміру внеску учасника або принципу голосування (більшістю голосів, одностайністю або переліченням питань, з яких рішення є дійсними лише за умови одностайного прийняття).

Статут визначає склад і компетенцію виконавчого (дирекції) та контрольного (ревізійної комісії) органів. Постійно діючий виконавчий орган

підпорядковується правлінню (раді) підприємства, виконує його рішення, здійснює безпосереднє керівництво всією діяльністю спільного підприємства. Щороку дирекція укладає колективний договір з профспілковою організацією, що створюється на спільному підприємстві. Праця іноземних працівників спільних підприємств, надане житло та інші послуги оплачуються в національній валюті.

Спірні питання, що виникають у процесі функціонування спільного підприємства, розв'язуються під час переговорів між сторонами. Якщо сторони не можуть дійти згоди протягом 21 дня після перших переговорів, то такий спір розв'язує арбітраж, рішення якого є остаточним і обов'язковим для сторін.

Спільне підприємство припиняє своє існування в результаті реорганізації з наступною правопередачею або ліквідацією, якщо його діяльність не відповідає цілям, зазначеним в установчих документах, або у зв'язку із закінченням строку, на який створено підприємство, або через збитковість функціонування тощо. Під час ліквідації спільного підприємства іноземний учасник має право на повернення свого внеску у грошовій або товарній формі за остаточною його вартістю на момент ліквідації після погашення своїх зобов'язань перед українськими учасниками і третіми особами.

Правління (рада) призначає строком на два–три роки ревізійну комісію. Вона повинна виявляти можливі порушення господарської й фінансової дисципліни та усувати їх причини.

#### **7.4.4. Роль спільних підприємств і вільних економічних зон у міжнародній торгівлі**

На сучасному етапі розвитку нашої країни особливої актуальності набуває розвиток міжнародного підприємництва як форми практичної реалізації міжнародних економічних зв'язків з метою залучення іноземних інвестицій шляхом створення спільних підприємств. Це не тільки дає можливість зміцнювати економіку країни, але сприяє входженню її в систему світового економічного процесу.

У міжнародній практиці спільне підприємство виступає як сукупність різноманітних форм виробничо-господарської діяльності партнерів із декількох країн, в основі якої знаходиться поєднання зусиль, фінансових коштів, матеріальних ресурсів, довгострокові гарантії збуту товарів, систематичне оновлення продукції науково-технічної й торговельної кооперації, участь у прибутках, розподілі технічних та інвестиційних ризиків. Для спільних підприємств характерні найпередовіша технологія, найвищий рівень продуктивності праці, фондовіддачі, ефективності експорту, культури виробництва, надання послуг.

У Законі України “Про зовнішньоекономічну діяльність” вказано, що спільні підприємства – це підприємства, які базуються на спільному капіталі суб’єктів господарської діяльності України та іноземних суб’єктів господарської діяльності на спільному управлінні та розподілі результатів діяльності й ризиків.

Отже, спільне підприємство – це одна з організаційних структур нових форм господарювання, яке засноване на базі майна різних форм власності, має форму господарського товариства і є суб’єктом права колективної власності.

В Україні є два види спільних підприємств:

- ◆ звичайні (національні) спільні підприємства;
- ◆ спільні підприємства з іноземними інвестиціями.

Реалізація форм міжнародного підприємства може здійснюватись двома шляхами:

1. Без створення нового підприємства у рамках міжнародної кооперації та міжнародної торгівлі товарами і послугами. При цьому відносини між партнерами регулюються відповідними угодами та контрактами;

2. Із створенням нового суб’єкта господарювання – спільного підприємства. Суттєвою ознакою його створення є те, що виникає новий суб’єкт міжнародного підприємства.

Створення спільних підприємств є найбільш заохочувальною формою проникнення підприємницького капіталу в іншу країну, а також сприяє формуванню інфраструктури, необхідної для розвитку економіки.

Однією із ефективних форм залучення іноземних інвестицій в економіку країн у світі є створення вільних економічних зон, особливо в Україні, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку.

Ініціатива створення спільних підприємств та вільних економічних зон можлива з будь-якої сторони і є фактично запрошенням до переговорів з цього питання, які є вираженням взаємної зацікавленості потенційних партнерів у спільній підприємницькій діяльності на принципах співробітництва.

Виходячи з інтересів та цілей партнерів, спільні підприємства згруповані за такими ознаками:

◆ спільні підприємства виробничого характеру, під час організації яких зарубіжний партнер має за мету зниження витрат у процесі виробництва і збуту продукції;

◆ спільні підприємства закупівельного характеру, які створюються з метою закупок на місцевому ринку тільки дешевої сировини напівфабрикатів, необхідних для виробництва готової продукції на підприємствах зарубіжних партнерів;

◆ збутові спільні підприємства, які формуються з метою освоєння нових ринків збуту як у країні місцезнаходження спільного підприємства, так і в зарубіжних країнах;

◆ спільні підприємства науково-дослідницького характеру, які створюються з метою об'єднання досвіду і результатів наукових проектних розробок для випуску нових видів продукції, матеріалів, створення прогресивних технологій, ноу-хау;

◆ спільні підприємства комплексного характеру, які поєднують різні види діяльності.

Вибір створення спільного підприємства та його функціонування з метою залучення іноземних інвестицій здійснюється з урахуванням різних факторів. До них можна віднести:

- ✓ наявність виробничо-технічного потенціалу;
- ✓ доступ до ресурсів;
- ✓ оцінку позиції підприємства стосовно привабливості ринку (ємність ринку, відносна прибутковість справи, бар'єри для вступу у ринок);
- ✓ оцінка позиції підприємства відносно конкурентів.

Українські партнери, створюючи спільні підприємства, прагнуть, перш за все, збільшити розмір інвестицій у своє виробництво, усуваючи тим самим “вузькі місця” у фінансуванні, а також освіті, нові технології за допомогою більш удосконаленого устаткування, одержати ліцензію, ноу-хау і знання у галузі менеджменту.

Відповідно у зарубіжних партнерів є свої мотиви і цілі при створенні спільних підприємств в Україні. У першу чергу, до них можна віднести:

- освоєння нових ринків;
- скорочення витрат виробництва (скорочення капітальних затрат і зниження ризику при створенні нових потужностей);
- приплив ресурсів (придбання нових джерел ресурсів і оновлення виробничої бази).

Головна мета створення спільних підприємств іноземними партнерами є вихід на нові ринки.

Основною формою товарно-грошових відносин міжнародного підприємництва є міжнародна торгівля, що є сукупністю зовнішньої торгівлі усіх країн світу на підставі міжнародного поділу праці.

Зовнішня торгівля – це торгівля між країнами, яка складається з вивезення (експорту) і ввезення (імпорту) товарів і послуг.

Основна роль спільних підприємств і вільних економічних зон у міжнародній торгівлі вбачається в тому:

- можливість оздоровити економіку країни;
- входження країни у систему світового економічного простору;
- підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку, у галузі в цілому;



- використання торгової марки партнера для поліпшення процесу збуту і підвищення конкурентоспроможності;
- розвиток експортної бази і скорочення нераціонального імпорту;
- залучення додаткових фінансових і матеріальних ресурсів;
- поліпшення матеріально-технічного забезпечення;
- використання сучасної зарубіжної техніки і технологій;
- придбання досвіду в сфері керівництва кадрами і виробничим процесом.

Успішний розвиток спільних підприємств та створення вільних економічних зон в Україні сприятимуть інтегрованості нашої країни до світової організації торгівлі з метою забезпечення гарантованої стабільності економічних зв'язків, розширення ринків збуту та постачання на основі співробітництва з різними країнами світу.

### 7.5. Стратегічний менеджмент

#### 7.5.1. Суть і значення стратегічного менеджменту

Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. У цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності підприємств і організацій. Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного менеджменту.

Стратегічний менеджмент є напрямом науки та практики управління, що швидко розвивається і виник у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування та управління була розвинута американськими дослідниками бізнесу та консультантними фірмами, надалі цей апарат ввійшов в арсенал методів внутріфірмового планування всіх розвинутих країн.

У господарській практиці України механізм стратегічного менеджменту знаходиться в стадії зародження. При цьому вітчизняні та зарубіжні аналітики вважають, що український ринок вступив у ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає підприємствам щоразу.

У цей час існує безліч визначень стратегії, але їх об'єднує поняття стратегії як свідомої та продуманої сукупності норм і правил, що лежать в основі розробки й прийняття стратегічних рішень, які впливають на майбутній стан підприємства як засоби зв'язку із зовнішнім середовищем.

*“Стратегія – це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення головної мети. Вона формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям розвитку”* (Кунц).

У загальному вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, які здатні привести цю ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги на довгий час. Розробка стратегії повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, оцінці позиції підприємства на ринку, усвідомленні своїх конкурентних переваг.

У командній економіці підприємство отримувало зверху інформацію про номенклатуру продукції, постачальників і споживачів, ціни на свою продукцію, багато інших показників і нормативів, які автоматично закладались в основу розробки планів. Сама планова робота зводилася до пошуку ефективних шляхів виконання завдань в умовах достатньо прогнозованого зовнішнього середовища. Таке завдання залишається і в перехідній економіці, але в умовах ринку це тільки частина планової роботи.

Зараз підприємство повинно саме визначати та прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції та послуг, ціни, постачальників, ринки збуту, а саме головне – свої довгострокові цілі та стратегію їх досягнення. Цю частину планової роботи й охоплює розробка стратегічного плану. Швидкі стратегічні рішення, які принесли деяким компаніям успіх зразу після 1991р., зараз не працюють, багато нових компаній зникло чи, досягнувши відповідного рівня, перестали розвиватися. Тому як керівники нових компаній, так і директори багатьох колишніх державних підприємств підходять до розуміння необхідності розробки стратегії розвитку. Цьому сприяє ідентифікація підприємства як цілісної системи, формування нових цільових установок та інтересів підприємства та його робітників.

Швидкі зміни зовнішнього оточення вітчизняних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління. Якщо зовнішнє середовище практично стабільне, то немає великої потреби займатися стратегічним менеджментом. Однак за останній час більшість українських підприємств працюють в оточенні, яке швидко змінюється, і важко передбачити ці зміни, тому є потреба в методах стратегічного менеджменту.

Необхідність становлення стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами. В українському бізнесі виникають промислові групи, що об'єднують технологічно пов'язані підприємства, йде активний процес створення фінансово-промислових груп (ФПГ), комерційні компанії майже одночасно із створенням основного бізнесу почали організовувати фінансово-комерційні групи. Комерційні фірми поряд з групами, за багатьма із яких стоять комерційні банки, почали купувати промислові підприємства, беручи участь у приватизації, інвестиційних конкурсах, активно проводячи скупку акцій привабливих

підприємств. Мабуть, головним завданням тепер буде те, щоб від теперішнього стану перейти до стабільного та ефективного розвитку інтеграційних процесів, що неможливо без вирішення проблем стратегічного менеджменту.

Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, який зачепив і нашу країну. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, в якому зникають національні відмінності та переваги, проходить стандартизація споживання. Продукція глобальних фірм – Mars, Siemens, Sony, Procter&Gamble – та багатьох інших продається в усіх країнах світу і є важливим фактором конкуренції на національних ринках. Протистояти натиску товарів глобальних фірм можливо тільки діючи аналогічними методами, тобто розробляючи стратегію роботи в конкурентному середовищі.

Таким чином, у директорів колишніх державних підприємств та нових компаній зростає розуміння важливості формування довготермінових цілей та планування розвитку на довгострокову перспективу. Справа ускладнилася тим, що багато українських підприємств опинилися в так званому інформаційному вакуумі. З одного боку, багато непорядкованої зовнішньої інформації, з іншого – відсутність систематизованих орієнтирів для вибору напрямів розвитку. Крім того, інструменти розробки та реалізації власної стратегії суттєво відрізняються від прийнятої раніше системи планування і відомо про них порівняно мало, бо на практиці вони не стали загальноприйнятими методами планової роботи. Більша частина вітчизняних виробників тільки підходить до розуміння того, що називають стратегічним менеджментом.

**Суть стратегічного менеджменту.** Термін “**стратегічний менеджмент**” був введений на межі 60–70-х років для того, щоб відмежувати поточне управління на рівні виробництва та управління, що здійснюється на вищому рівні. Необхідність такого розмежування була викликана, в першу чергу, змінами в умовах ведення бізнесу. Провідною ідеєю, що відображає суть переходу від оперативного управління до стратегічного, стала ідея необхідності переміщення центру уваги вищого керівництва на оточення для того, щоб відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються.

Можна привести декілька конструктивних визначень, які були запропоновані авторами теорії стратегічного менеджменту.

**За Хіггенсом** “*стратегічний менеджмент – це процес управління з метою здійснення місії організації через управління взаємодією організації з її оточенням*”.

Пірс та Робінсон визначають стратегічний менеджмент “*як набір рішень та дій з формування та виконання стратегій, що розроблені для досягнення мети (цілі) організації*”.

**За Томпсоном** “стратегічний менеджмент – це діяльність пов’язана з постановкою цілей та завдань організації, із підтримкою взаємовідносин між організацією та оточенням, що дозволяє їй досягти своєї мети, відповідає її внутрішнім можливостям та дозволяє залишатись сприятливою до зовнішніх вимог”.

Узагальнюючи наведені визначення, “**стратегічний менеджмент** – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають зовнішньому оточенню і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності надає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей”.

**Суть стратегічного менеджменту** полягає в тому, що на підприємствах існують чіткі стратегічні плани розвитку, сформовані відповідно до них структури управління, системи і механізми взаємодії окремих планів, спрямованих на забезпечення довгострокової стратегії, на перемогу в конкурентній боротьбі і створення управлінського інструментарію для реалізації цих стратегій.

Стратегічний менеджмент передбачає:

- визначення головних ринкових позицій на перспективу залежно від пріоритетності цілей;
- виділення ресурсів організації під стратегічні цілі;
- створення центрів керівництва кожною стратегічною ціллю;
- оцінка та стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників по мірі досягнення стратегічних цілей.

Використання стратегічного менеджменту орієнтовано на наступні фактори:

- ◆ перспективне мислення керівників і спеціалістів підприємств;
- ◆ управління через постановку цілей, а не шляхом видання завдань;
- ◆ чітку інформованість кожного про цілі підприємства;
- ◆ активну позицію та взаємодію всіх співробітників підприємства.

**Значення стратегічного менеджменту** для кожного підприємства зумовлюється багатьма факторами. Насамперед воно дає змогу виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі і налагодити правильні взаємовідносини з конкурентами.

**Суть теорії стратегічного менеджменту** полягає у використанні концепції “від майбутнього до сучасного”, а не “від минулого до майбутнього”.

У цілому стратегічний менеджмент гармонізує діяльність організації, робить її більш підготовленою до раптових змін. Однак його застосування потребує безперервної аналітичної оцінки потенціалу, можливостей його використання та постановки цілей.

В основі стратегічного менеджменту покладені стратегічні рішення.

**Стратегічні рішення** – це управлінські рішення, які:

- ♦ орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;

- ♦ пов'язані з відповідною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори, які впливають на підприємство;

- ♦ пов'язані із залученням значних ресурсів і тому можуть мати надзвичайно важливі, довгострокові наслідки для підприємства.

До числа стратегічних рішень можна віднести:

- ♦ реконструкцію підприємства;
- ♦ впровадження інновацій (нова продукція, нова технологія);
- ♦ організаційні зміни (зміни організаційно-правової форми підприємства, структури виробництва та управління);

- ♦ вихід на нові ринки збуту;

- ♦ придбання, злиття підприємств.

Стратегічні рішення характеризуються тим, що вони:

- інноваційні за своєю природою, а оскільки людині та організації властиво відкидати все нове, то потрібні особливі заходи щодо переборення відхилення. Такі рішення повинні бути відкритими і зрозумілими співробітниками, що може бути реалізовано на підставі використання внутрішнього маркетингу;

- направлені на перспективні цілі підприємства, на можливості, а не на завдання, на майбутнє, а не теперішнє;

- відрізняються від тактичних рішень тим, що багато альтернатив не визначено;

- направлені в майбутнє і є відповідно невизначеними за своєю природою;

- потребують знань – результат, як правило, більш залежить від якості рішення, ніж від швидкості чи своєчасності його прийняття;

- суб'єктивні за своєю природою, не підвласні, як правило, об'єктивній оцінці;

- безповоротні і мають довгострокові наслідки.

Стратегічний менеджмент базується на прийнятті управлінських рішень, орієнтованих на врахування специфіки зовнішнього середовища, на досягнення конкурентоспроможності підприємства на ринку, на успіх у конкурентній боротьбі. Ефективність системи стратегічного менеджменту визначається тим, що вона:

- ♦ забезпечує комплексний, системний погляд на підприємство та його зовнішнє оточення;

- ♦ полегшує прийняття стратегічних рішень на підставі використання спеціальних понять, методів і підходів до збору та обробки інформації;

◆ забезпечує координацію і комунікації як по горизонталі, так і по вертикалі;

◆ допомагає провести необхідні зміни;

◆ дає можливість передбачити тенденції розвитку бізнесу;

◆ допомагає робити стратегічний вибір і реалізувати стратегію.

**Головні специфічні особливості стратегічного менеджменту:**

✓ орієнтується на раціональну відповідність між минулим, теперішнім станом та майбутнім з наголосом на перспективу;

✓ стратегічний менеджмент не може бути стихійним, бо на довгострокову перспективу неможливо оцінити результати стихійного впливу на систему;

✓ базується на раціональному співвідношенні між створенням та реалізацією персоналу;

✓ має направлений, цільовий характер.

Проте можливості стратегічного менеджменту не безмежні. Існує ряд обмежень на використання стратегічного менеджменту, які вказують на те, що і цей тип управління, як і інші, не є універсальним для будь-яких ситуацій та завдань.

По-перше, стратегічний менеджмент в силу своєї сутності не дає точної і детальної майбутньої ситуації. Вироблена в стратегічному менеджменті характеристика бажаного майбутнього організації – це не детальний опис її внутрішнього стану та стан навколишнього середовища, а швидше сукупність якісних побажань до того, в якому стані повинна знаходитися організація в майбутньому, яку позицію вона повинна займати на ринку і в бізнесі, яку мати організаційну структуру. Все це в сукупності повинно складати те, що визначить, виживе організація в майбутньому в конкурентній боротьбі чи ні.

По-друге, стратегічний менеджмент не може бути зведений до набору рутинних правил, процедур чи схем. У нього немає теорії, яка передбачає, що і як робити при вирішенні відповідних задач у певних ситуаціях. Стратегічний менеджмент – це скоріше відповідна філософія чи ідеологія бізнесу та менеджменту. Існує ряд рекомендацій, правил та логічних схем аналізу проблем та вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування та практичної реалізації стратегії:

◆ симбіоз інтуїції та мистецтва вищого керівництва націлювати організацію до здійснення стратегічних планів;

◆ високий професіоналізм і творчість службовців, що забезпечує зв'язок організації із середовищем, відновлення організації та її продукції, а також реалізацію поточних планів;

◆ активне включення всіх робітників у реалізацію задач організації, на пошук найкращих шляхів досягнення її цілей.

По-третє, необхідні значні зусилля та витрати часу і ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного менеджменту.

По-четверте, значно посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення.

По-п'яте, при здійсненні стратегічного менеджменту часто основний наголос робиться на стратегічне планування, однак, цього істотно недостатньо, бо стратегічний план не забезпечує його обов'язкове успішне виконання. Тому однією з найважливіших складових стратегічного менеджменту є реалізація стратегічного плану.

### **7.5.2. Завдання та процес стратегічного менеджменту, його особливості**

Менеджери розробляють стратегії для того, щоб визначити, в якому напрямі буде розвиватися підприємство, і приймати обґрунтовані рішення при виборі способу дій. Вибір менеджерами конкретної стратегії означає, що із всіх можливих шляхів розвитку і способів дій, що відкриваються перед підприємством, вирішено вибрати один напрям, в якому воно і буде розвиватися. Без стратегії у менеджера немає продуманого плану дій, дороговказу у світі бізнесу, єдиної програми досягнення бажаних результатів. План управління підприємством охоплює всі функції та підрозділи: постачання, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження та розробки. Зробити стратегічний вибір – це означає пов'язати бізнес-рішення та конкурентоспроможні дії в цілому по підприємству в єдиний план дій. Розробка стратегії є однією з основних функцій менеджменту. Серед всього іншого, що робить менеджер, мало знайдеться того, що в повній мірі впливає на добробут організації, як розробка довгострокової стратегії, розвиток конкурентоспроможних та ефективних стратегічних дій та бізнес-підходів і реалізація стратегії таким чином, щоб досягти намічених результатів.

Задача менеджера щодо створення та реалізації стратегії підприємства складається із п'яти взаємопов'язаних частин:

1. Визначення виду комерційної діяльності та формування стратегічних напрямів його розвитку, тобто необхідно визначити цілі та довгострокові перспективи розвитку;

2. Перетворення загальних цілей в конкретні напрями роботи;

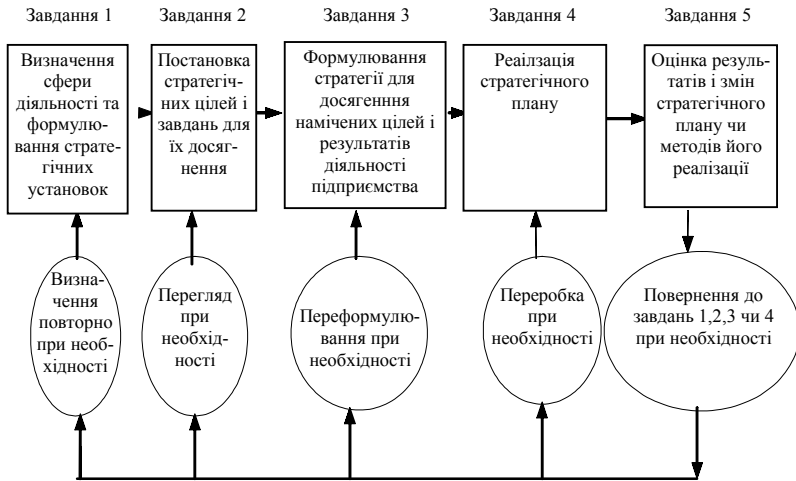
3. Вміла реалізація вибраного плану для досягнення бажаних показників;

4. Ефективна реалізація вибраної стратегії;

5. Оцінка проробленої роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив у довгострокові основні напрями діяльності, в цілі, в стратегію чи в її здійснення внаслідок придбання досвіду, змін умов, нових ідей чи нових можливостей (рис. 80).

**Завдання 1. Розвиток стратегічного бачення та місії компанії**

Головне питання відносно стратегії організації, яке задає керівник вищої ланки: “Як ми бачимо організацію, що ми збираємося робити і чого хочемо досягти?” Для того, щоб чітко і обгрунтовано відповісти на нього, менеджер повинен чітко уявити собі характер діяльності своєї організації на сьогоднішній день і в майбутньому, а також продумати можливі потреби компанії на 5–10 років наперед. Його відповідь на питання: “Хто ми, що ми робимо і куди направляємося?” визначить курс, який повинно взяти підприємство і допоможе виробити його індивідуальність. Те, що підприємство збирається робити і чим воно хоче стати, в загальному плані, є призначення (місією) підприємства. Встановлюючи місію, менеджер визначає сферу діяльності організації, а також ті послуги, які вона буде надавати своїм клієнтам.



**Рис. 80. П'ять завдань стратегічного менеджменту**

**Завдання 2. Визначення цілі**

Визначення конкретних цілей допомагає перейти від загального формулювання місії до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Задана ціль включає в себе декілька бажаних результатів, для досягнення яких потрібні відповідні зусилля та організовані дії. Намагання перейти від існуючого стану до бажаного змушує підприємство бути більш винахідливим, поліпшувати свій фінансовий стан і ділову репутацію, що вимагає зосередження всіх можливостей організації.

Заплановані цілі можуть бути як короткостроковими, так і довгостроковими. Перші – направлені на швидке отримання бажаних результатів, другі – вимушують задуматися над тим, що необхідно зробити сьогодні, щоб



зміцнити стан і поліпшити показники роботи підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічні цілі відносяться до конкурентоспроможності організації і направлені на забезпечення більш високих темпів росту порівняно з середнім по галузі, на збільшення частки ринку, на підвищення якості продукції та надання послуг у порівнянні з конкурентами.

### **Завдання 3. Створення стратегії**

Реалізуючи стратегію підприємства, у менеджерів часто виникають проблеми, як досягти відповідних результатів в умовах внутрішньої ситуації та її перспектив. Цілі – це результати, а стратегія означає їх досягнення. Щоб визначити стратегію, необхідно визначити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори. Стратегія, як правило, складається з:

- ✓ продуманих ціленаправлених дій;
- ✓ реакції на непередбачуваний розвиток подій і на зростаючу конкуренцію.

Таким чином, стратегія складається із запланованих дій та необхідних поправок у випадку непередбачуваних обставин. Менеджер повинен врахувати, щоб його стратегія в максимальній мірі враховувала ситуацію, яка складається за межами організації, тобто зміну смаків споживачів, останні дії конкурентів, можливості і складності ринку, нові умови ведення бізнесу.

Розробка стратегічного бачення та місії компанії, встановлення цілей і вибір стратегії – головні задачі з вибору напрямку розвитку організації. Вони планують, в якому напрямі рухається організація, її коротко- та довгострокові цілі, а також кроки і дії, які будуть прийматися для досягнення відповідних результатів. Все це разом складає стратегічний план.

### **Завдання 4. Реалізація стратегії**

Здійснення стратегії – комплекс дій, що сприяють підвищенню ділової активності в організаційній і фінансовій сферах, розробці політики підприємства, створенню корпоративної культури і мотивації персоналу, керівництво всім, що направлено на досягнення намічених результатів. Завдання реалізації стратегії складається в розумінні того, що необхідно зробити, щоб стратегія працювала і були дотримані терміни її реалізації. Робота щодо реалізації стратегії відноситься до сфери адміністративних завдань, що включає наступні:

- ✓ створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії;
- ✓ управління бюджетом з метою вигідного розміщення ресурсів;
- ✓ визначення політики підприємства, що забезпечує реалізацію стратегії;
- ✓ мотивацію службовців для більш ефективної роботи;

✓ створення сприятливого мікроклімату в організації для успішного виконання намічених результатів;

✓ використання передового досвіду для постійного поліпшення роботи;

✓ забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для просування на шляху реалізації стратегії і контролю за тим, як стратегія повинна бути виконана.

Відповідність між організацією роботи всередині підприємства і тим, що дозволяє ефективно реалізовувати стратегію, робить підприємство єдиним цілим перед початком здійснення своїх планів. Завдання здійснення стратегії є найбільш важливою і трудомісткою частиною стратегічного менеджменту. Це завдання проходить через всі рівні управління і повинно бути враховано в більшості підрозділів.

### **Завдання 5. Оцінка діяльності, аналіз нових напрямів, внесення коректив**

Протягом реалізації стратегії з'являються нові обставини, які змушують вносити певні корективи. Довгостроковий напрям розвитку може бути змінено, діяльність організації переорієнтовано, завдання управління, з точки зору майбутнього, можуть бути переглянуті. Нові цілі передбачають коректування стратегії розвитку підприємства. Перегляд бюджету, зміна політики, реорганізація, заміна персоналу, поліпшення корпоративної культури, перегляд системи заробітної плати, зміна технології та виробничого процесу – все це є типовими діями менеджерів, що дозволяє поліпшити стратегічну роботу.

Хоча розвиток підприємства, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності і складають суть стратегічного менеджменту, врешті ці п'ять завдань не є чимось ізольованим, а достатньо тісно взаємозв'язані. Тому ці завдання необхідно розглядати інтегровано в одній системі, а не індивідуально.

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства є ітеративним процесом, що можна представити у вигляді моделі, наведеної у рис. 81.

Короткий розгляд основних етапів стратегічного менеджменту засвідчує, що це – комплексна система управління, заснована на прогнозуванні зовнішнього середовища і способів адаптації підприємства до її змін.

Система стратегічного менеджменту може допомогти керівникам:

- передбачити тенденції розвитку бізнесу;
- відслідкувати і розуміти вплив зовнішнього оточення;
- робити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію.

Спеціальні методи і прийоми стратегічного менеджменту допомагають керівникам оцінити і проранжувати різні види бізнесу, сфокусувати увагу

на вирішальних проблемах і напрямках та в остаточному підсумку забезпечити стійкий розвиток підприємства на довгострокову перспективу.



**Рис. 81. Модель стратегічного менеджменту**

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що є так званим “стратегічним набором”.

*Стратегічний набір* – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відображає специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища

функціонування організації взагалі. Немає двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів.

Добре сформований стратегічний набір – той, що відображає досягнутий рівень розвитку, особливості та умови його подальшого руху, відповідно до обраних стратегій.

Обґрунтований стратегічний набір – той, що є правильним для підприємства і якого можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації для забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі. Добре керовані фірми можуть ставити за стратегічні орієнтири певні межі, яких слабші підприємства не можуть собі дозволити; останні ж мають робити деякі речі, які сильні фірми можуть і не робити (наприклад, формувати стратегічне мислення персоналу, бо в сильних фірмах воно вже є).

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії. Існують такі стратегії:

- загальні для всього підприємства в цілому (корпоративна стратегія);
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- для кожного з напрямів діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів (табл. 23).

Таблиця 23

**Розробка стратегічного набору**

Види стратегій Організаційне забезпечення	Загальна стратегія	Продуктова стратегія напрямку діяльності	Забезпечуючі стратегії (стратегії підтримки)		
			функціональні	ресурсні	стратегії операційного рівня
1	2	3	4	5	6
Відповідальний за затвердження стратегії	Вище керівництво (рада директорів, правління, штаб-квартира)	Керівник підрозділу із залученням спеціалістів. Затверджується вищим керівництвом	Керівник функціональних підрозділів. Затверджується лінійним керівництвом	Керівники відповідних підрозділів (зокрема, функціонального). Затверджується лінійним керівництвом	Керівники окремих ланок всередині виробничих та функціональних сфер із залученням колег із суміжних підрозділів. Затверджуються відповідними керівниками підсистем

1	2	3	4	5	6
Зміст і перелік основних видів робіт з розробки стратегії	Структуризація цілей, стратегій та управління складовими "портфеля". Координація стратегій у стратегічному наборі: формування рівня конкурентоспроможності підприємства; контроль системи розподілу ресурсів між підрозділами	Визначення цілей та стратегій напрямку. Визначення типу конкуренції та конкурентних переваг. Визначення заходів щодо реагування на зміни у галузі та умов конкуренції. Координація функціональних стратегій. Контроль системи розподілу ресурсів	Визначення вимог щодо підтримки напрямків діяльності. Формування цілей та стратегій у функціональній галузі (зокрема, "самостійних", що можуть мати власні "виходи"). Розробка планів для реалізації загальних і бізнесових стратегій	Визначення вимог щодо підтримки напрямків діяльності. Формування цілей та стратегій стосовно окремих ресурсів (визначення потреб постачання, використання, взаємозаміни тощо). Розробка планів ресурсного забезпечення загальних і бізнесових ресурсів	Розробка стратегій операційного рівня відносно кожної управлінської та виробничої ланки. Розробка організаційних планів для поточної реалізації дій щодо забезпечення виконання "стратегічного набору"

Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на підставі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

### **7.5.3. Особливості стратегічного планування та управління підприємством**

**Планування** – це процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення. Воно об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою, надає усім процесам однаправленість і скоординованість, що дозволяє найбільш повно і ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно і швидко вирішувати різноманітні завдання управління. Принципи і види планування графічно показано у рис. 82 .

Завдання планування діяльності підприємства:

- ◆ підвищення контрольованої частки ринку;
- ◆ передбачення вимог споживача;
- ◆ випуск продукції більш високої якості;
- ◆ забезпечення узгоджених термінів постачань;
- ◆ установлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції;
- ◆ підтримка репутації фірми в споживачів.

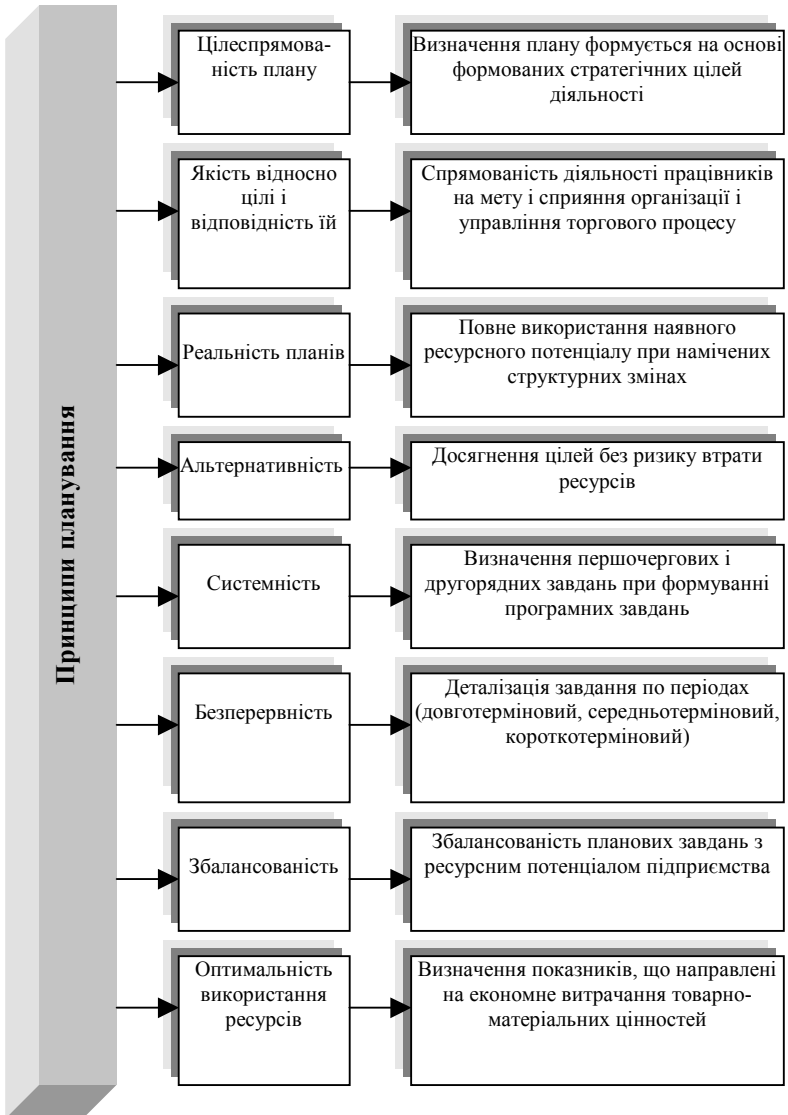


Рис. 82. Принципи планування

## Характеристика видів планів

Ознака класифікації	Види планів		
	стратегічний	тактичний	оперативний
1. За періодом планування	2–5 років	1 рік	До 3-х років
2. За головною метою розробки	Відображає конкретизацію стратегічних цілей діяльності підприємства	Відображає завдання тактичної політики	Забезпечує цілеспрямовану реалізацію конкретних тактичних завдань
3. За передумовами розробки	Прогноз розвитку ринку і оцінка свого економічного потенціалу	Стратегічні цілі та прогноз кон'юктури ринку	Тактичні цілі та оцінка конкретних задач на споживчому ринку
4. За системою показників, що формуються	Обмежене коло найважливіших показників	Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства	Детальна система показників
5. За методичною основою розробки плану	Екстраполяційне прогнозування, експертні оцінки і багатоваріантні розрахунки	Система основних методів планування (в основному економічно-статистичні і техніко-економічні розрахунки)	Конкурентні методики розрахунку і діючі нормативно-інструктивні матеріали

Планування завжди орієнтується на дані минулого, але прагне визначити і контролювати розвиток підприємства в перспективі. Тому надійність планування залежить від точності фактичних показників минулого.

Завдання планування визначаються підприємством самостійно залежно від діяльності, яким воно займається. Загалом завдання стратегічного планування будь-якої організації зводяться до наступного:

1. Планування зростання прибутку;
2. Планування витрат підприємства і, як наслідок, їх зменшення;
3. Збільшення частки ринку, збільшення частки продаж;
4. Поліпшення соціальної політики фірми.

Система планів – це сукупність конкретних завдань з цілеспрямованого економічного управління, що забезпечує пропорційний і ефективний розвиток підприємства.

У розробці стратегії враховується багато факторів: характер діяльності підприємства, його структура і кадровий потенціал, особливості галузі, тенденції розвитку макроекономічних процесів, стан правової бази, що регламентує умови господарської діяльності та ін.

**Стратегічне планування** – це одна із функцій управління, що є процесом вибору цілей організації і шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивації і контролю орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації. Можна відзначити, що стратегічне планування стає найактуальнішим для українських підприємств, що вступають у жорстоку конкуренцію як між собою, так і з іноземними корпораціями.

Стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.

Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які є потенційними загрозами і майбутніми можливостями для підприємства. Потрібно передбачити непередбачувані сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Тому стратегічне планування має такі характерні ознаки: по-перше, на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища: були виділені стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні господарські центри (СГЦ).

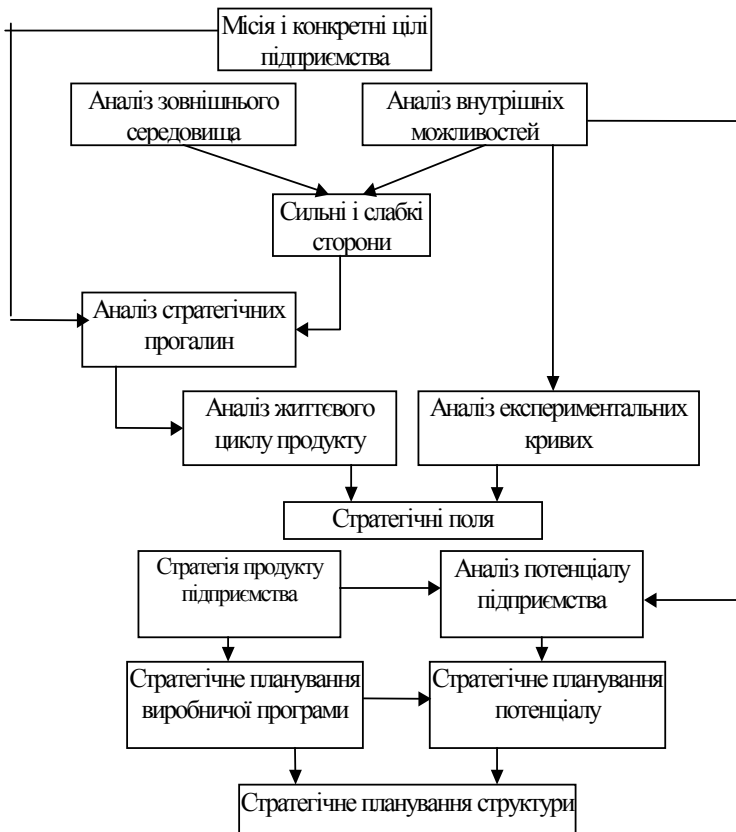
СЗГ – це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які підприємство має чи хоче отримати вихід. Відповідно до СЗГ всередині підприємства виділялись виробничі підрозділи, відповідальні за стратегію розвитку СЗГ – стратегічні господарські центри. Згодом СЗГ здобули назву “стратегічні поля бізнесу”. Поле бізнесу – це продукт, котрий знаходиться у тісному зв’язку з ринком збуту;

По-друге, важливою ознакою стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства залежно від стану зовнішнього середовища, тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.



Основні етапи формального стратегічного планування можна подати у вигляді схеми (рис.83).



**Рис. 83. Схема процесу стратегічного планування**

Зі схеми видно, що головним плановим рішенням є вибір цілей для підприємства – місії та конкретних цілей, що забезпечують їх реалізацію. Місія підприємства – це його головна загальна ціль, суть існування підприємства. Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва як основа, орієнтир для прийняття всіх наступних рішень. Оскільки будь-яке підприємство – це відкрита система та існує завдяки тому, що задовольняє якусь потребу своїх споживачів, клієнтів, то й місія його повинна відшукуватись у навколишньому середовищі, а не всередині підприємства. Отже, прибуток не може бути місією підприємства, бо він цілком внутрішня проблема, хоч і дуже суттєва.

Після формулювання місії на її підставі встановлюються конкретні цілі, через які здійснюється місія підприємства. Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення і тільки в цьому випадку вони стають значимою частиною стратегічного планування.

Наступний етап стратегічного планування – діагностичний, який включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Аналіз навколишнього середовища має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зустрітись у майбутньому. Звичайно їх виділяють у сім факторів:

- ◆ економічні;
- ◆ політичні;
- ◆ ринкові;
- ◆ фактори технології;
- ◆ фактори конкуренції;
- ◆ міжнародні;
- ◆ соціокультурні.

Результатом такого аналізу може стати перелік майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їх значення і ступеня впливу на підприємство.

Після цього керівництво повинно проаналізувати внутрішній потенціал підприємства для того, щоб виявити його сильні й слабкі сторони. Рекомендується обстеження таких функціональних зон підприємства: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, культура та імідж підприємства. Таким чином, результатом діагностичного етапу є перелік майбутніх загроз і можливостей в зовнішньому оточенні, а також сильних і слабких сторін підприємства. Тепер перед керівництвом закономірно виникає питання, чи зможе здійснитись місія підприємства та його конкретні цілі при існуючій стратегії в умовах оточення і розвитку підприємства, які прогнозуються в майбутньому. Усвідомлення того, що застосування існуючої стратегії в майбутньому не дозволить більше досягати поставлених цілей, дає картину “стратегічних прогалин”.

Наступним етапом стратегічного планування є аналіз життєвого циклу продукту та експериментальних кривих. Концепція життєвого циклу продукції виходить з тієї гіпотези, що всі продукти слідуєть одному й тому ж типовому життєвому циклу.

Після аналізу життєвого циклу продукції керівництво повинно проаналізувати експериментальні криві. Концепція використання експериментальних кривих (кривих досвіду) виходить з того, що витрати на одиницю продукції сильно знижуються зі збільшенням кількості продукції (обсягу виробництва та поставки). Причина цього полягає в економії на масштабах виробництва, а також у тому, що зі збільшенням кількості

продукції росте і набутий досвід з усунення помилок та раціоналізації виробничих процесів.

Із концепції життєвого циклу продукту і експериментальних кривих витікають такі стратегічні вимоги:

◆ зрівноваженого поєднання продуктів, які знаходяться в різних фазах життєвого циклу;

◆ розширення своєї ринкової долі, оскільки це дозволить збільшити обсяг виробництва і рухатись вниз по експериментальній кривій.

Обидві ці вимоги враховуються на наступному етапі стратегічного планування при визначенні “стратегічних полів бізнесу” та формулюванні “портфеля”. Портфель – це сукупність напрямків бізнесу або група господарських підрозділів. Будь-яка фірма є “портфель” напрямів бізнесу. Концепція “портфеля” виходить з того, що підприємство протягом довгого часу є життєздатним і прибутковим в тому випадку, якщо його поля бізнесу в фінансовому відношенні залишаються збалансованими, маючи на увазі майбутні можливості та загрози. “Стратегічні поля бізнесу” виділяються за такими критеріями:

1. Очікуваний темп росту ринку(попиту);
2. Ринкова частка.

На наступному етапі стратегічного планування для кожного із полів бізнесу, відповідно до концепції “портфеля”, вибираються стратегії, тобто визначається стратегія кожного поля бізнесу.

Заключним етапом стратегічного планування є стратегічне планування структури підприємства. На підставі планування полів бізнесу, виробничої програми і потенціалу фірми встановлюються наступні довгострокові, відносно стабільні елементи:

- система управління;
- організаційна структура;
- розміщення підприємства;
- зв'язки підприємства;
- правові форми;
- стиль управління.

Таким чином, змістовним результатом стратегічного планування є зміни в організації, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування і створення нових потужностей, ліквідація нерентабельних виробництв, злиття і придбання фірм, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень та відповідальності тощо.

Для того, щоб організація була ефективною в довгостроковому аспекті, зазначені зміни повинні бути запланованою реакцією на очікувану в майбутньому динаміку навколишнього середовища, а не вимушеною реакцією на минулі та теперішні події.

Сучасний темп зміни і збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування є єдиним засобом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на тривалий термін. Стратегічне планування дає також основу для ухвалення рішення. Знання того, чого організація хоче досягти, допомагає уточнити найбільш підходящі шляхи дій. Формальне планування сприяє зниженню ризику при ухваленні рішення. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або зовнішню ситуацію. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної цілі усередині організації.

**Метод планування** – це сукупність прийомів і способів вивчення економічних процесів і розробки планових завдань стратегії підприємства. Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів.

Ресурсний метод планування базується на врахуванні ринкових умов господарювання та наявних ресурсів, застосовується при монопольному становищі підприємства.

Цільовий метод базується на визначенні потреб ринку в тих чи інших видах товарів, змін споживчого попиту, насиченню ринку товарами і послугами, використовується в умовах конкурентної боротьби між підприємствами.

Метод екстраполяції. На основі динаміки показників у минулому розробляються припущення, що темпи і пропорції, досягнуті на момент розробки плану, будуть збережені в майбутньому. Цей метод використовується на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Інтерполятивний метод передбачає зворотний рух від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників з обчисленням проміжних їх величин. Використовується на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Пробно-статистичний метод передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Інтерполятивний та пробно-статистичний методи використовуються на підприємствах, які мають стабільні показники діяльності.

Чинниковий метод – планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих показників. Застосовується під час планування ефективності виробництва (визначення можливих темпів зростання продуктивності праці, зниження витрат, підвищення рентабельності).

Нормативний метод – планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із урахуванням їх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді (норми витрат паливно-енергетичних ресурсів, норми амортизаційних відрахувань, забезпечення малоцінними і швидкозношуваними предметами, виробітку, обслуговування тощо). Використовується на нормованих ділянках підприємства.

Балансовий метод забезпечує узгодженість під час планування потреб із необхідними ресурсами для їх задоволення. Метод використовується під час розробки балансів для різних видів ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові).

Матричний метод – це побудова моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками. Використовується під час планування багатофакторних моделей.

Існують такі фактори, які впливають на вибір методу планування:

1. Складності визначення показника, що планується, і його взаємозв'язків з іншими показниками;
2. Термін планування (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий);
3. Забезпеченість вихідною інформацією з зовнішнього середовища, так і використання внутрішніх факторів підприємства;
4. Матеріали аналізу відповідних показників у передплановому періоді.

Під час вибору методів планування необхідно враховувати певні вимоги до них:

1. Повинні бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин;
2. Повинні найбільш повно враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різноманітність у засобах та шляхах досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку;
3. Відрізнятися залежно від виду розроблюваного плану.

Процес стратегічного планування є безперервним річним циклом робіт, в якому беруть участь практично всі підрозділи підприємства. Як правило, кінцевий варіант плану і бюджету розглядає комітет зі стратегічного планування, а затверджує плани вище керівництво.

---

---

## ЗМІСТ

<b>1. Предмет та сфера компетенції управління</b> .....	3
<b>1.1. Вступ. Теоретичні основи менеджменту</b> .....	3
1.1.1. Суть категорій управління та менеджменту .....	3
1.1.2. Цілі, завдання, принципи і методи менеджменту .....	10
1.1.3. Види менеджменту. Особливості сучасного менеджменту .....	24
1.1.4. Зміст науки та зв'язок з іншими дисциплінами .....	31
1.1.5. Еволюція теорії і практики менеджменту .....	33
1.1.6. Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту. Сучасні теорії менеджменту .....	37
<b>1.2. Суб'єкти підприємництва та умови господарювання</b> .....	60
1.2.1. Фірма як організаційно-господарська одиниця .....	60
1.2.2. Класифікація, правовий статус та характеристика діяльності фірм. ....	64
1.2.3. Зовнішнє і внутрішнє середовище менеджменту .....	80
1.2.4. Мікросередовище менеджменту та його складові .....	87
1.2.5. Макросередовище. Основні чинники і фактори, що визначають макросередовище організації .....	89
<b>2. Функції менеджменту</b> .....	92
<b>2.1. Функції планування</b> .....	92
2.1.1. Поняття та класифікація функцій менеджменту .....	92
2.1.2. Суть планування і його місце в менеджменті підприємства .....	95
2.1.3. Види планування та їх взаємозв'язок .....	98
2.1.4. Стратегічне планування. Бізнес-план .....	100
2.1.5. Вибір і формування стратегії (реалізація стратегії) .....	112
2.1.6. Формування місії та цілей організації .....	119
<b>2.2. Функція організації діяльності</b> .....	126
2.2.1. Зміст організаційної функції в менеджменті .....	126
2.2.2. Делегування, повноваження та відповідальність .....	128
2.2.3. Поняття організаційної структури управління виробництвом та фактори, що її визначають .....	133
2.2.4. Основні класи та принципи формування організаційних структур управління виробництвом .....	136
2.2.5. Типи бюрократичних і адаптивних структур управління виробництвом, їх особливості, переваги та недоліки. Розвиток організаційних структур управління виробництвом .....	137
<b>2.3. Функції мотивації та контролю</b> .....	153
2.3.1. Поняття мотивації. Потреби, винагороди, закон результату .....	153
2.3.2. Зміст теорії мотивації .....	160
2.3.3. Процесуальні теорії мотивації .....	165
2.3.4. Поняття та суть контролю .....	170
2.3.5. Види, процес і етапи контролю. Система контролю .....	174
2.3.6. Контроль і аудит .....	182
<b>3. Менеджер у соціально-економічній системі</b> .....	186
<b>3.1. Менеджер у системі управління. Методи керівництва</b> .....	186

3.1.1. Роль менеджера в діяльності підприємства.....	186
3.1.2. Влада і вплив менеджера.....	188
3.1.3. Модель менеджера (10 ролей за Мічбергом).....	193
3.1.4. Вимоги до особистості сучасного менеджера, його саморозвиток. Роль знань та умінь менеджера.....	196
3.1.5. Економізація дій і прийомів діяльності менеджерів і бізнесменів .....	202
<b>3.2. Психологія особистості.....</b>	<b>208</b>
3.2.1. Поняття і особливості психологічного менеджменту .....	208
3.2.2. Особистість у психології управління .....	213
3.2.3. Психологічні властивості особистості керівника .....	222
<b>4. Технологія менеджменту.....</b>	<b>229</b>
<b>4.1. Інформація та комунікації в менеджменті.....</b>	<b>229</b>
4.1.1. Поняття і основні характеристики інформації, класифікація та джерела інформації .....	229
4.1.2. Інформаційне забезпечення процесу управління.....	236
4.1.3. Поняття комунікацій та комунікаційного процесу .....	237
<b>4.2. Організація проведення нарад, бесід і комерційних переговорів.....</b>	<b>246</b>
4.2.1. Організація проведення зборів, нарад .....	246
4.2.2. Організація проведення ділових бесід.....	249
4.2.3. Організація телефонних розмов .....	253
4.2.4. Організація проведення комерційних переговорів .....	256
<b>4.3. Прийняття управлінських рішень .....</b>	<b>259</b>
4.3.1. Поняття та класифікація управлінських рішень, вимоги до них .....	259
4.3.2. Етапи розробки та прийняття управлінських рішень.....	264
4.3.3. Моделі і методи прийняття рішень .....	268
<b>5. Соціально-психологічні аспекти керівництва .....</b>	<b>275</b>
<b>5.1. Менеджмент персоналу.....</b>	<b>275</b>
5.1.1. Поняття менеджменту персоналу. Суб'єкт та об'єкт управління .....	275
5.1.2. Формування персоналу підприємства.....	279
5.1.3. Поняття, види, планування та управління кар'єрою .....	284
<b>5.2. Управління групами, керівництво та лідерство .....</b>	<b>290</b>
5.2.1. Групи, їх виникнення та класифікація .....	290
5.2.2. Вплив, влада і лідерство.....	293
5.2.3. Поведінкові теорії лідерства .....	296
5.2.4. Ситуаційні теорії лідерства .....	301
<b>5.3. Управління конфліктними ситуаціями .....</b>	<b>305</b>
5.3.1. Природа конфлікту, його складові та типи .....	305
5.3.2. Причини, процес та наслідки конфлікту.....	308
5.3.3. Управління конфліктами .....	311
5.3.4. Стреси, фактори, що їх викликають, та шляхи їх уникнення.....	315
<b>6. Процес створення та функціонування операційної системи на підприємстві.....</b>	<b>317</b>
<b>6.1. Процес створення та функціонування операційної системи (виробничий менеджмент) .....</b>	<b>317</b>
6.1.1. Поняття про операції та операційну систему.....	317

---

6.1.2. Склад і взаємозв'язок елементів організації .....	320
6.1.3. Проектування виробничого процесу.....	321
6.1.4. Проблеми створення операційних систем на підприємствах АПК.....	323
6.1.5. Планування випуску продукції.....	325
6.1.6. Оперативне управління виробництвом .....	327
6.1.7. Управління якістю продукції .....	330
6.1.8. Управління маркетингом .....	336
<b>6.2. Організація управління у формуваннях АПК.....</b>	<b>339</b>
6.2.1. Організація управління в державних сільськогосподарських підприємствах.....	339
6.2.2. Організація управління в сільськогосподарських виробничих кооперативах (СВК) і товариствах з обмеженою відповідальністю (ТОВ).....	342
6.2.3. Організація управління в акціонерних формуваннях.....	347
6.2.4. Організація управління в підприємствах малого бізнесу .....	351
6.2.5. Організація управління на підприємствах інфраструктури аграрного ринку .....	356
6.2.6. Особливості управління біржовою діяльністю .....	358
<b>7. Види (напрями) менеджменту .....</b>	<b>361</b>
<b>7.1. Фінансовий менеджмент.....</b>	<b>361</b>
7.1.1. Суть і структура фінансового менеджменту .....	361
7.1.2. Механізм функціонування фінансового менеджменту .....	363
7.1.3. Управління фінансовими ресурсами .....	364
7.1.4. Контролююча роль фінансового менеджменту на мікро- і макрорівнях .....	365
<b>7.2. Інвестиційний менеджмент .....</b>	<b>366</b>
7.2.1. Економічна суть і форми інвестицій .....	366
7.2.2. Суть і завдання інвестиційного менеджменту та принципи розробки інвестиційної стратегії та формування інвестиційних ресурсів .....	368
7.2.3. Оцінка інфляції, інвестиційних ризиків, ліквідності інвестицій .....	371
7.2.4. Розробка бізнес-планів, інвестиційних проектів .....	373
<b>7.3. Інноваційний менеджмент .....</b>	<b>374</b>
7.3.1. Поняття, цілі і напрями інноваційного менеджменту .....	374
7.3.2. Розробка і впровадження нової продукції (товару) .....	377
7.3.3. Розробка стратегії маркетингу виробництва і збуту .....	379
<b>7.4. Міжнародний менеджмент .....</b>	<b>381</b>
7.4.1. Поняття і значення міжнародного менеджменту .....	381
7.4.2. Основи формування спільного підприємства .....	385
7.4.3. Особливості управління у спільних підприємствах .....	388
7.4.4. Роль спільних підприємств і вільних економічних зон у міжнародній торгівлі .....	389
<b>7.5. Стратегічний менеджмент .....</b>	<b>392</b>
7.5.1. Суть і значення стратегічного менеджменту .....	392
7.5.2. Завдання та процес стратегічного менеджменту, його особливості .....	398
7.5.3. Особливості стратегічного планування та управління підприємством .....	404



Навчальне видання

**Михайлов С. І.**  
**Балановська Т. І.**  
**Степасюк О. С.**  
**Городенко С. В.**  
**Хоменко М. П.**  
**Іванишин В. С.**  
**Фесянов В. В.**  
**Сидорук О. І.**  
**Колісник К. М.**

## *Менеджмент*

навчальний посібник

*Українською мовою*

Редактор: *С. Ф. Світельська*  
Комп'ютерна верстка. *Т. М. Кудін, В. В. Соломенко*

Підписано до друку 12.05.2006 р. Формат 60х90<sub>1/16</sub>  
Гарнітура Таймс. Папір офсетний. Друк офсетний. Ум.  
друк. арк. 26,5 Тираж 4000 прим. Зам. № 6243.

### **ПП «Нова Книга»**

м. Вінниця, вул. Квятека, 20  
Свідоцтво про внесення до державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 103 від 30.06.2000 р.  
Тел (0432) 52-34-80, 52-34-82 Факс 52-34-81  
E-mail [newbookl@vinnitsa.com](mailto:newbookl@vinnitsa.com)  
[www.novaknyha.com.ua](http://www.novaknyha.com.ua)

Віддруковано з готових діапозитивів  
на ДП "Державна картографічна фабрика"  
21100, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 19  
тел.: 8 (0432) 51-33-77, 51-32-91  
E-mail: [dkf@vn.ua](mailto:dkf@vn.ua)