

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

# МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Рекомендовано вченою радою НТУ «ХПІ»  
як навчальний посібник для економічних спеціальностей закладів вищої освіти*

Харків  
«Друкарня Мадрид»  
2019

УДК 658:33  
М 50

*Рекомендовано вченою радою НТУ «ХПІ»  
як навчальний посібник для економічних спеціальностей закладів вищої освіти,  
протокол №7 від 25 вересня 2018 р.*

#### Автори:

Н. С. Краснокутська, д-р екон. наук, проф. (вступ, підрозділи: 4.1, 4.2, 4.3, 4.6); О. М. Нашекіна канд. фіз.-мат. наук, доцент (підрозділи: 1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 1.5; 1.6; 1.7); О. В. Замула, канд. екон. наук, доцент (розділ 1.8); О. Ю. Лінькова, канд. екон. наук, доцент (підрозділи: 2.1, 2.2); О. М. Гололобова ст. викл. (підрозділи: 2.3; 2.5) Л. П. Скотнікова канд. екон. наук, доцент (підрозділи: 2.4; 2.8); М. П. Горбунов, канд. екон. наук, доцент (підрозділи: 2.6; 2.7); П. В. Брінь канд. екон. наук, доцент (підрозділ 2.9); О. В. Прохоренко, канд. екон. наук, доцент (підрозділи: 3.1; 3.2; 3.4; 3.5); О. І. Ольховська, ст. викл. (підрозділ 3.5); О. М. Яценко, канд. пед. наук, доцент (підрозділ 3.3); В. І. Ковшик канд. екон. наук, доцент (підрозділ 4.1); Г. М. Коптева канд. екон. наук, доцент (підрозділи: 4.2; 4.3); І. А. Кабанець, ст. викл. (підрозділи: 4.4; 4.5).

#### Рецензенти:

*Круглова О.А.*, к.е.н., професор, професор кафедри економіки та управління Харківського державного університету харчування та торгівлі

*Шиян Д.В.*, д.е.н., професор, зав. кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

**М 50** Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нашекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.

ISBN 978-6177683-60-4

У навчальному посібнику розглянуто питання розвитку та сучасного стану менеджменту як практичної діяльності та наукового напрямку. Визначено основні поняття та підходи в теорії організації, розкрито ключові елементи її культури. Особливу увагу приділено еволюції та основним функціям менеджменту, питанням влади та лидерства, самоменеджменту та управління часом. Розглянуто основні завдання та елементи управління результативністю організації, а також підходи до побудови систем її стратегічного вимірювання.

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

**УДК 658:33**

ISBN 978-6177683-60-4

© Н.С. Краснокутська, О.М. Нашекіна,  
О.В. Замула та ін. 2019  
© «Друкарня Мадрид», 2019

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	4
<b>Розділ 1. Теорія організації</b> .....	5
1.1 Вступ до теорії організації .....	5
1.2 Класичний і неокласичний підходи в теорії організації .....	10
1.3 Виникнення і розвиток системних уявлень.....	16
1.4 Системний підхід до організацій.....	22
1.5 Біологічний підхід до організацій .....	30
1.6 Зовнішнє середовище організації.....	39
1.7 Економічні теорії організації .....	46
1.8 Сутність і основні елементи культури організації .....	53
<b>Розділ 2. Основи менеджменту</b> .....	68
2.1 Тлумачення менеджменту.....	68
2.2 Еволюція менеджменту .....	71
2.3 Планування як функція менеджменту .....	74
2.4 Організація як функція менеджменту .....	81
2.5 Мотивація як функція менеджменту.....	95
2.6 Контроль як функція менеджменту .....	106
2.7 Прийняття управлінських рішень.....	106
2.8 Комунікації в менеджменті .....	119
2.9 Вплив, влада, лідерство .....	125
<b>Розділ 3. Самоменеджмент</b> .....	136
3.1 Поняття й особливості управлінської праці .....	136
3.2 Управління часом або тайм-менеджмент .....	144
3.3 Кар'єрний менеджмент.....	157
3.4 Делегування повноважень і відповідальності в діяльності менеджера.....	165
3.5 Ділові контакти в діяльності менеджера .....	172
<b>Розділ 4. Управління результативністю організації</b> .....	190
4.1 Цілевстановлення та визначення пріоритетів у менеджменті.....	190
4.2 Мета, завдання та основні елементи управління результативністю організації .....	193
4.3 Ключові індикатори результативності: сутність і принципи розробки.....	198
4.4 Збалансована система показників (Balanced Scorecard) Д. Нортон і Р. Каплана .....	204
4.5 Додаткові системи цільових індикаторів.....	212
4.6.Управління результативністю та мотивація персоналу .....	219

## ВСТУП

Важливою особливістю людського суспільства є здатність людей об'єднуватись для виконання певних завдань і досягнення спільних цілей. Люди у межах організації можуть виконувати більше спільної роботи, ніж поодиночки, але для об'єднання і координації їх зусиль необхідний менеджмент. Саме менеджмент відповідає на ключові питання, які цілі спільної діяльності та яку роботу необхідно виконати для їх досягнення, як має бути організована ця робота та які ресурси для цього мають бути залучені, в які терміни буде відбуватися та чи інша діяльність та хто відповідає за її результативність.

Відповіді на ці та інші питання визначили цільову спрямованість даного посібника, в якому розглянуто підходи до теорії організації, еволюцію та основні функції менеджменту, види влади та стилі управління. Важливу увагу приділено особливостям управлінської праці та ролям менеджера в сучасній організації, принципам тайм-менеджменту та правилам пріоритизації завдань в управлінні часом. Зв'язок між організаційним та особистісним розвитком показано на прикладі кар'єрного менеджменту, а розгляд управлінських комунікацій здійснено через вивчення правил формування ділових контактів і тактики ведення ділових переговорів. Крім того, у посібнику наведено уявлення про те, яким чином має здійснюватися цілевстановлення у менеджменті, які основні елементи та підходи до управління результативністю організації.

Для визначення рівня засвоєння наведеного матеріалу, а також подальшого його обговорення після кожного розділу посібника наведено перелік питань для самоконтролю та список рекомендованої літератури, вивчення якої дозволить читачам систематизувати отримані знання. У навчальному посібнику висвітлено як поширені, перевірені практикою діяльності численних організацій, так і порівняно нові елементи та інструменти менеджменту, що останніми роками продемонстрували свою ефективність в успішних організаціях світу.

Матеріал, представлений у навчальному посібнику, спрямований на формування у читачів здатностей визначати та описувати характеристики організації та результати її діяльності, встановлювати зв'язки між її підрозділами, планувати та управляти часом з використанням сучасного інструментарію менеджменту. Формування таких здатностей сприяє розвитку аналітичного та управлінського мислення і відповідає завданням підготовки висококваліфікованих менеджерів для різних сфер економічної діяльності.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

### ОСНОВНІ ПИТАННЯ:

- 1.1 Вступ до теорії організації
- 1.2 Класичний і неокласичний підходи в теорії організації
- 1.3 Виникнення і розвиток системних уявлень
- 1.4 Системний підхід до організацій
- 1.5 Біологічний підхід до організацій
- 1.6 Зовнішнє середовище організації
- 1.7 Економічні теорії організації
- 1.8 Сутність і основні елементи культури організації

### 1.1 Вступ до теорії організації

#### Роль теорії організації в управлінні

З давніх часів люди об'єднувалися в організації, оскільки здійснення багатьох видів діяльності вимагає кооперації. В організаціях люди залежать один від одного, взаємодіють, координують свої зусилля для досягнення певної мети. Це характерно як для примітивних суспільств, що займалися полюванням і збиральництвом, так і для технологічно розвинених.

В сучасному світі існує велика кількість найрізноманітніших організацій: промислові підприємства, банки, біржі, школи, університети, музеї, театри, заклади громадського харчування, релігійні організації, політичні партії та ін. У повсякденному житті більшість людей працюють в організаціях, приєднуються до організацій, взаємодіють з організаціями.

Успішне управління організаціями неможливо без глибокого розуміння їхньої природи, закономірностей їхнього функціонування і розвитку. Теоретичним підґрунтям управління є теорія організації. Теорія організації має дати відповіді на питання: для чого створюються організації, на яких засадах будується структура організації, чому і як організації змінюються тощо.

Знання закономірностей функціонування організацій, рушійних сил і перешкод для їхнього розвитку, чинників, що впливають на ефективність діяльності організацій і поведінку людей в організаціях, дозволяють менеджерам передбачати тенденції і проблеми організаційного розвитку, аналізувати складні ситуації, розробляти ефективні курси дій і прогнозувати наслідки управлінських рішень.

#### Теорія як форма наукового знання. Функції теорії

Перш ніж почати обговорювати особливості теорії організації як наукової дисципліни, з'ясуємо, що таке теорія взагалі і які функції вона виконує.

Теорія – це форма наукового знання. Зазвичай вона створюється, щоб пояснити цілий клас явищ – природних чи суспільних, а не якусь окрему подію.

Наприклад, замість того, щоб пояснювати, чому яблука падають на землю, теорія описує гравітаційну взаємодію між всіма тілами, що мають масу. Таким чином, побудова теорії базується на узагальненнях.

Узагальнення пов'язані з абстрактним мисленням, яке представляє собою здатність відрізняти суттєві характеристики і взаємозв'язки об'єктів і явищ від зайвих деталей. В абстрактному мисленні ми оперуємо широкими поняттями замість детальних описів конкретних об'єктів. Наприклад, ми можемо говорити про конкретне дерево і про широке поняття «дерево». Конкретне дерево буде належати до певного виду, характеризуватися висотою, формою крони і безліччю інших конкретних і унікальних саме для цього дерева деталей. В той же час широке поняття «дерево» включає в себе тільки суттєві і необхідні характеристики цього виду рослин – все те, що дозволяє відрізнити дерева від, скажімо, кущів, квітів тощо. Таким чином, *поняття* – це загальна ідея про клас об'єктів, в якій відображені тільки істотні і необхідні характеристики, притаманні цьому класу. Процес *абстрагування* – це відкидання всього несуттєвого з одночасним виділенням істотних характеристик об'єктів.

Більшість об'єктів в нашому світі є дуже складними, що робить неможливим їх вивчення у всіх деталях одночасно. Тому ми вивчаємо їх з різних точок зору. Наприклад, якщо нам важливо розуміти, як функціонує і розвивається людський організм, ми не будемо приділяти увагу кольору шкіри, кольору очей та іншим індивідуальним характеристикам людини, тому що ці характеристики не є суттєвими для цього дослідження. Але якщо ми вивчаємо, як різні характеристики успадковуються дітьми від батьків, колір очей, шкіри, ріст та інші індивідуальні характеристики вже будуть в центрі нашої уваги.

Створюючи теорію, ми робимо узагальнення щодо спільних характеристик об'єктів, закономірностей протікання процесів і явищ, зв'язків між явищами тощо. Наприклад, якщо ми описуємо досвід конкретної організації ми не теоретизуємо, оскільки нас цікавлять всі деталі. Але якщо ми намагаємося знайти спільне в поведінці різних організацій, закономірності їхньої реакції на зміни в середовищі, ми створюємо теоретичне знання.

*Теорія* – це найбільш повна і достовірна форма наукового знання, що представляє собою систему взаємопов'язаних понять, а також тверджень щодо причинно-наслідкових зв'язків між явищами.

Слід відрізняти теорію від гіпотези. *Гіпотеза* також пов'язана з узагальненням, але вона є припущенням, інформованим здогадом, що підлягає перевірці. Теорія ж являє собою вже перевірене і загально прийняте знання.

Висвітлення і пояснення сутності явищ є важливою, але не єдиною функцією теорії. Іншою функцією є передбачення, тобто можливість прогнозувати новий стан і тенденції розвитку об'єкту шляхом умовиводів з положень теорії. Теоретичні знання використовуються на практиці, оскільки розуміння закономірностей протікання процесів і поведінки об'єктів дає можливість впливати на них і змінювати їх в необхідному напрямку.

Безпосереднє відношення до теорії має моделювання. *Моделювання* – це процес створення моделі, як ідеального (спрощеного) представлення об'єкту, явища або процесу, і подальшої роботи з цією моделлю замість оригіналу. При

побудові моделей використовується абстрагування, оскільки в моделі відображаються тільки суттєві характеристики об'єкту, а всі несуттєві відкидаються. Для складних об'єктів і явищ може існувати велика кількість моделей, кожна з яких буде представляти якісь окремий аспект цих об'єктів і явищ. Тож поняття суттєвого і несуттєвого буде різним для різних моделей. Наприклад, коли організація моделюється як виробнича функція в економічній теорії, важливим є співвідношення використаних ресурсів на вході і готового продукту на виході, а внутрішня структура організації ігнорується.

### **Об'єкт і предмет теорії організації. Зв'язок теорії організації з іншими дисциплінами**

Теорія організації являє собою специфічну галузь наукового знання, внесок до якої роблять представники різних наукових дисциплін.

Як будь-яка наукова дисципліна теорія організації має свій об'єкт і предмет. Об'єкт і предмет науки співвідносяться як ціле і частина. Об'єкт науки – процес або явище, що вивчається даною наукою – є більш широким поняттям, а предмет вужчим, більш сфокусованим. Предмет визначає, що саме в межах об'єкту вивчає дана наука.

*Об'єкт теорії організації* – це всі процеси, що відбуваються в організації, і вся сукупність організаційних відносин. *Предмет теорії організації* – це закони і закономірності функціонування і розвитку організацій, їх взаємодії із зовнішнім середовищем, принципи побудови організаційної структури.

*Теорія організації вивчає, чому і як створюються організації, чому вони приймають ті чи інші форми, які чинники визначають їхню поведінку, обумовлюють їхнє виживання і успіх.*

Розглянемо основні етапи процесу побудови теорії організації:

- 1) збір фактів про функціонування реальних організацій як в минулому, так і в теперішній час;
- 2) систематизація фактів, проведення порівняльного аналізу, класифікація організацій і організаційних явищ;
- 3) створення понять і термінів і їх систематизація;
- 4) виявлення закономірностей функціонування організацій, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між змінними організаційної діяльності, організаційними явищами;
- 5) залучення знань з різних дисциплін для висвітлення встановлених закономірностей;
- 6) поєднання фрагментарних ідей і висновків про функціонування і розвиток організації у цілісну картину.

Хоча назва дисципліни «Теорія організації» звучить так, нібито існує єдина, інтегральна теорія, насправді, теорій організації багато. Як зазначалося вище, організація – це дуже складний і багатовимірний об'єкт. Тому вона може вивчатися під різними кутами зору з використанням різних моделей.

Наприклад, ми можемо сконцентрувати увагу на економічній сутності організацій і вивчати, як вона використовує свої ресурси, як витрати співвідносяться з результатами, які чинники впливають на ефективність

діяльності організацій. Організацію можна вивчати з технологічної точки зору – які технологічні процеси використовуються, як можна удосконалити ці процеси. З іншого боку, організацію можна розглядати як соціальне утворення і фокусувати увагу на питаннях, пов'язаних із взаємодією людей в організаціях, мотивацією, лідерством, організаційною культурою.

Різні теорії організації відображають різні аспекти організаційного функціонування і розвитку. Теорія організації запозичує знання, методи і підходи до вивчення тих чи інших організаційних явищ від різних наук, таких як економіка, соціологія, психологія, політологія, філософія, культурологія, навіть біологія, кібернетика та інші. Саме в цьому розмаїтті методів і підходів до вивчення організаційних явищ і полягає специфічність теорій організації. Використання якогось одного підходу збіднює розуміння сутності організацій. Взагалі, розвиток теорії організації характеризується появою нових підходів до розгляду і вивчення організацій, що, в свою чергу, пов'язано з розвитком і ускладненням самих організацій, розвитком науки і технологій.

Таким чином, метою вивчення дисципліни «Теорія організації» є ознайомлення з низкою теорій і підходів до розгляду організацій, що пояснюють різні аспекти функціонування і розвитку організацій і дозволяють отримати більш повну уяву про складність і багатовимірність організацій.

### **Сутність поняття «організація»**

До сих пір ми використовували слово «організація» без додаткових пояснень, як щось добре зрозуміле. Але оскільки організація є центральним поняттям теорії організації, необхідно надати його визначення. Нагадаємо, що поняття – це загальна ідея про клас об'єктів, в якій відбиваються істотні і необхідні характеристики цього класу. Беручи до уваги, що існують найрізноманітніші організації, які відрізняються за розміром, характером діяльності, цілями, структурою, відносинами між їхніми членами, необхідно визначити ті істотні характеристики, що об'єднують всі організації.

*Організація* – це група людей, що взаємодіють між собою з метою досягнення спільних цілей. Організацію можна також визначити як соціальне утворення, яке має певну структуру і межі, відділяючи його від зовнішнього середовища, і яким управляють з метою досягнення спільних цілей на відносно постійній основі.

Взагалі, слово «організація» має декілька значень. Організацією називають також процес, за допомогою якого формують і підтримують структуру соціальної системи. Сутність цього процесу полягає у раціональній координації діяльності людей, спрямованої на досягнення спільної мети, шляхом розподілу робіт і функцій, повноважень і відповідальності, встановлення зв'язків для забезпечення взаємодії між людьми.

Під організацією також іноді розуміють внутрішній порядок, устрій, структуру або систему відносин і видів діяльності.



## Організаційні метафори

Як неодноразово зазначалося вище, організації, як складні і багатовимірні об'єкти, можуть розглядатися з різних точок зору. Ми можемо концентрувати увагу та тому чи іншому аспекті або характеристиці організації залежно від ситуації. Для кращого і більш глибокого розуміння природи об'єктів в науці часто використовують метафори.

*Метафора* – це образний вислів, в якому ознаки одного предмета чи дії переносяться на інший за принципом їхньої певної подібності. Метафора – це не тільки фігура мовлення, але й важливий засіб пізнання, в тому числі наукового. Використовуючи метафори, ми порівнюємо організації з іншими об'єктами і процесами, і це допомагає краще зрозуміти природу і сутність організацій. Найвідомішими в теорії організації є метафори Гарета Моргана, британського і канадського науковця і консультанта з питань управління.

В своїй книзі «Іміджі організації» Морган використовує вісім метафор, кожна з яких характеризує той чи інший аспект організації: машина, організм, мозок, культура, політична система, духовна тюрма, потік і трансформація, інструмент домінування.

Розглянемо зміст цих метафор.

1. *Машина*. Ця метафора підкреслює, що організація створюється на раціональних засадах, використовує чітко визначену технологію, що результати діяльності підприємства є передбачуваними, як результати роботи механізму. Люди в організації – це елементи організаційного механізму з чітко визначеними функціями і ролями.

2. *Організм*. Порівняння організації з живим організмом підкреслює адаптивність організації, її здатність гнучко пристосовуватися до змін і виживати в зовнішньому середовищі.

3. *Мозок*. Організація як мозок характеризується гнучкістю і винахідливістю. Частково ця метафора перетинається за метафорою «організм», але мозок має здатність не тільки реагувати на зміни в середовищі, але й навчатися, робити вибір, контролювати. Організація не може функціонувати без постійної обробки інформації, прийняття рішень, комунікації цих рішень, зворотного зв'язку, накопичення знань.

4. *Культура*. Організації – це міні-суспільства зі своїми цінностями, історією, традиціями, ідеологіями, переконаннями, нормами поведінки та ін. Спільна культура обумовлює спільність сприйняття і інтерпретації членами організації подій, ситуацій, дій.

5. *Політична система*. Для організації як політичної системи характерна наявність конкуруючих інтересів, конфліктів між особистостями і групами, формування коаліцій. Важливими аспектами організації як політичної системи є розподіл повноважень, ієрархічні відносини, джерела влади.

6. *Духовна тюрма*. Слово «тюрма» асоціюється з відсутністю свободи. Дана метафора означає, що в організаціях люди працюють в рамках правил, норм та інших обмежень, що впливає не тільки на їхню поведінку, але й на спосіб мислення, сприйняття реальності, індивідуальну креативність. Люди непомітно

для себе попадають у пастку тих ментальних моделей, які задаються організацією.

7. *Потік і трансформація.* Дана метафора підкреслює, що організації постійно перебувають у процесі змін і розвитку, що організація – це не статичний, а динамічний об'єкт.

8. *Інструмент домінування.* Організація – це завжди ієрархія, тобто має місце асиметричний розподіл влади, що призводить до того, що більшість працює в інтересах меншості. Люди, які працюють в організаціях, неминуче втрачають частково свободу і підпорядковують свої цілі і інтереси, цілям і інтересам організацій. Організації експлуатують своїх працівників, природне середовище, а в умовах глобалізації їхній вплив розповсюджується і на глобальну економічну систему. Джерела домінування або джерела влади можуть бути різними – офіційні правила і закони, повноваження винагороджувати чи карати, харизма, традиції та ін.

Морган вважає, що цей перелік метафор не є вичерпним і може бути доповненим іншими метафорами.

## 1.2 Класичний і неокласичний підходи в теорії організації

### Класичний підхід в теорії організації і його основні школи

Теорія організації завжди розвивалася у тісному взаємозв'язку з розвитком організацій. Зміни в організаційному середовищі вели до змін в самих організаціях і, відповідно, до змін як в теоретичних поглядах на організацію, так і в практиці менеджменту. Почнемо огляд підходів до організацій з класичних теорій організації.

Виникнення класичного підходу до організації відноситься до початку 20-го сторіччя і пов'язане з технологічним прогресом і зростанням промислових підприємств, що обумовило потребу в нових, наукових підходах до управління великими групами людей, зайнятих у виробництві, з метою підвищення ефективності їхньої діяльності. При цьому промислові підприємства розглядалися як машини або механізми, призначені для випуску конкретної продукції, а люди як елементи цих механізмів.

Класичний підхід до організації включає три школи: школу наукового менеджменту, школу бюрократичного менеджменту і адміністративну школу.

### Школа наукового менеджменту

Засновником *школи наукового менеджменту* був Фредерік Тейлор, американський інженер-механік. Ідеї Тейлора були пов'язані з підвищенням ефективності управління виробничим процесом і раціоналізацією трудових операцій. Тейлор критикував існуючу на той час систему управління як ненаукову і неефективну. Основні принципи наукового менеджменту Тейлора можна сформулювати наступним чином:

1. Розробка найкращої, найефективнішої процедури виконання трудових операцій на основі ретельного аналізу витрат часу і рухів, з яких складається трудова операція.

2. Ретельний відбір робітників, які зможуть досягти найвищих результатів при виконанні певної трудової операції.

3. Розробка системи винагород для робітників, які правильно виконують трудові операції у відповідності до розробленої процедури і досягають найвищої продуктивності.

4. Розподіл обов'язків між менеджером і робітником таким чином, що менеджер відповідає за знаходження найкращого способу виконання трудових операцій, навчання робітника і контроль за роботою, а робітник зобов'язаний виконувати трудові операції правильно, не відхиляючись від розробленої процедури.

Тейлор порівнював навчання робітників найраціональнішому способу виконання операцій з перекалібруванням машин для досягнення найвищої продуктивності. Таким чином, йдеться про механістичний підхід до розгляду організацій. Слід зазначити, що Тейлор не ігнорував людський фактор в організаціях. Він говорив про необхідність кооперації між менеджментом і робітниками, приділяв увагу стимулюванню праці робітників, але основні його ідеї стосувалися саме раціоналізації виробничого процесу, і при цьому робітники розглядалися індивідуально, а не як члени колективу, тобто соціальної групи.

Іншими представниками школи наукового менеджменту були Френк і Ліліан Гілбрет, Генрі Гантт, які також займалися проблемами раціоналізації виробничого процесу.

Слід також згадати і Генрі Форда, американського автомобільного промисловця і винахідника, який підняв ідеї наукового менеджменту на новий рівень, впровадивши конвеєр з глибоким розподілом праці на своїх автомобільних заводах. За умов масового виробництва конвеєр дозволив досягти неймовірного зростання продуктивності праці.

Хоча представники школи наукового менеджменту у явному вигляді не описують своє бачення організації, і їхні ідеї відносяться до управління, але методи і підходи до управління обираються на підставі уявлень про організацію. Представниками наукового менеджменту організація сприймається як механізм, і увага в основному зосереджується на раціоналізації внутрішніх виробничих процесів.

### **Школа бюрократичного менеджменту**

Школа бюрократичного менеджменту, засновником якої вважається відомий німецький соціолог Макс Вебер, також розглядає організацію як механізм чи машину. Але якщо представники наукового менеджменту приділяли увагу в основному підвищенню ефективності виробничих процесів на нижчому рівні організаційної ієрархії, то Макс Вебер пропонує шляхи підвищення ефективності діяльності організації в цілому. Основна ідея бюрократичного менеджменту – побудувати модель раціональної організації, яка забезпечить найвищий рівень ефективності. Ця модель отримала назву моделі ідеальної

бюрократії. При цьому слово «бюрократія» вживається не в негативному, а в нейтральному сенсі і означає велику організацію, що оперує на раціональній основі.

*Ідеальна бюрократія* має наступні характеристики:

1) високий ступінь спеціалізації з чітко визначеними завданнями і обов'язками кожного працівника;

2) чітка управлінська ієрархія, в якій кожен нижчий рівень підпорядковується вищому і контролюється ним;

3) наявність формальних правил і процедур, що регламентують поведінку членів організації і забезпечують стабільність і передбачуваність функціонування організації;

4) формальна безособовість, тобто відсутність впливу особистих мотивів чи стосунків на застосування правил, процедур і санкцій;

5) призначення на посаду і кар'єрний ріст базуються на кваліфікації і досягненнях кандидатів.

На думку Вебера, структура з такими характеристиками є ідеальною з точки зору ефективності її функціонування. В той же час недоліком такої структури є відсутність гнучкості і адаптивності. Крім того, припущення щодо безособовості діяльності і ігнорування соціальних процесів всередині організації роблять цю модель нереалістичною.

### **Адміністративна школа менеджменту**

Адміністративна школа менеджменту пропонує більш комплексний і реалістичний підхід до розгляду організацій. Засновником даної школи вважається Анрі Файоль, французький теоретик і практик менеджменту. Анрі Файоль і інші представники даної школи намагалися сформулювати універсальні принципи управління і таким чином раціоналізувати не стільки технологічні, скільки адміністративні процеси.

Так, Анрі Файоль, базуючись на своєму багаторічному досвіді керівника великої гірничодобувної компанії, запропонував 14 загальних принципів менеджменту, які можуть також розглядатися як принципи побудови організацій:

1. *Розподіл праці* необхідний для підвищення продуктивності як технічної праці, так і управлінської завдяки зменшенню кількості завдань, що потребують уваги працівника і підвищенню майстерності їх виконання.

2. *Повноваження і відповідальність* тісно пов'язані між собою. Якщо надаються повноваження, то має виникати і відповідальність.

3. *Дисципліна* є необхідною для функціонування організації. Працівники повинні підкорюватися існуючим правилам, а менеджери справедливо карати за порушення правил.

4. *Єдиноначальність* вимагає, щоб кожен працівник отримував розпорядження тільки від одного керівника і йому ж звітував.

5. *Єдність дій* означає, що всі види діяльності в організації, які мають одну мету, повинні виконуватися за єдиним планом і під керівництвом одного начальника.

6. *Підпорядкованість особистих інтересів спільним* означає, що цілі окремих працівників або груп не повинні домінувати над цілями організації як цілого.

7. *Винагорода* розглядається як оплата за послуги персоналу, і ця оплата повинна бути справедливою.

8. *Централізація* визначається Файолем як зниження важливості ролі підлеглого. Ступінь централізації показує, в якій мірі повноваження приймати рішення сконцентровані на вищих рівнях ієрархії. Необхідно знайти ступінь централізації, найбільш прийнятний для організації.

9. *Скалярний ланцюг* означає ієрархію, тобто ланцюг керівників від вищого до нижчого рівня, через який передаються накази і здійснюються комунікації.

10. *Порядок* може бути матеріальним і соціальним. Перший Файоль описує як "Певне місце для всякої речі і всяка річ – на своєму місці", а другий – як "Певне місце для кожної особи і кожна особа – на своєму місці".

11. *Справедливість* розглядається як поєднання доброзичливості з правосуддям і має стимулювати відданість та лояльність працівників.

12. *Стабільність персоналу* необхідна для ефективної роботи організації, оскільки плинність кадрів призводить до додаткових витрат на навчання нового персоналу і набуття ним необхідної кваліфікації.

13. *Ініціатива* працівників є важливою для створення сильного бізнесу. Тож працівників необхідно заохочувати до прояву ініціативи в межах їхніх повноважень.

14. *Корпоративний дух*, почуття приналежності, гармонія і єдність персоналу є необхідними для досягнення високих результатів.

Як видно, в даних універсальних принципах побудови організацій знайшли своє відображення і певні соціальні аспекти управління. Але все ж таки підхід до розгляду організації не відрізняється якісно від підходу наукового або бюрократичного менеджменту. Підсумовуючи, сформулюємо основні ідеї класичного підходу:

- організації розглядаються як механістичні системи, а люди в організаціях як замінні елементи механізму;

- організації існують для цілей виробництва, і основна увага повинна приділятися організації праці, підвищенню ефективності внутрішніх процесів через раціоналізацію;

- оскільки не розглядається вплив зовнішнього середовища і необхідність змін і адаптації, організація вважається статичною, а тому можна знайти один найкращий спосіб управління і сформулювати універсальні принципи менеджменту організацій;

- недостатня увага приділяється людському фактору. Вважається, що основним засобом мотивації людей в організаціях є матеріальне стимулювання.

Хоча такий підхід до організацій був виправданим і навіть успішним на початку 20-го сторіччя, з розвитком організацій філософія «виробництво на першому місці, а люди на другому» перестала приносити бажані результати: ефективність виробництва знижувалася, зростала незадоволеність роботою. Необхідні були нові підходи до організацій.

## Неокласичний підхід в теорії організації

Неокласичний підхід на відміну від класичного ставить за мету зрозуміти різні чинники, що впливають на поведінку людей в організаціях, а також внутрішні реакції працівників на різні аспекти робочої ситуації. Поява цього підходу була обумовлена ускладненням організацій, зростанням ролі людського фактору, розвитком психології, зокрема одного з її напрямів – біхевіоризму. Неокласичний підхід виник в другій половині 20-х років 20-го сторіччя.

Прихильники неокласичного підходу відкидали ідею про те, що люди працюють в організаціях тільки заради матеріальної винагороди і що тільки матеріальне стимулювання може вплинути на продуктивність їхньої праці. Вони вважали, що поведінка людей обумовлюється і іншими чинниками, такими як задоволення від роботи, приналежність до соціальної групи, можливість впливати на управління організацією. Тому, щоб досягти високого рівня ефективності, необхідно брати до уваги різні аспекти людської мотивації.

### *Внесок Мері Паркер Фоллетт в розвиток теорії організації*

Однією з перших, хто застосував психологічний підхід в дослідженні проблем промислових підприємств, була Мері Паркер Фоллетт, американський соціолог і консультант з питань менеджменту. Фоллетт надавала великого значення розумінню того, як функціонують групи в організації, як вони контролюють свою діяльність і впливають на поведінку своїх членів. Поведінка особистостей може суттєво змінюватися від впливом групи, до якої вони належать.

Іншою прогресивною ідеєю Фоллетт була її впевненість в тому, що влада має носити кооперативний характер, а не виражатися в ієрархічному тиску. Тобто керівник має не примушувати підлеглих («влада над»), а співпрацювати з ними («влада разом з»). Фоллетт також висунула ідею щодо участі робітників в управлінні.

На відміну від Тейлора, який фактично зводив комунікації між менеджером і робітником до видачі інструкцій, як виконувати індивідуальне завдання, і можливих пояснень у разі виникнення проблем, Мері Паркер Фоллетт вважала, що необхідно заохочувати комунікації не тільки з приводу виконання індивідуального завдання, але для роз'яснення цілей групи і загальної цілі організації в цілому.

Таким чином, Мері Паркер Фоллетт розглядала організацію як динамічне соціальне утворення, і наполягала на необхідності кооперації і розумінні спільних цілей всіма членами організації.

### *Хоторнські експерименти і школа людських відносин*

Відхід від механістичної моделі організації стимулювали також Хоторнські експерименти, які проводилися в другій половині 20-х і на початку 30-х років минулого сторіччя під керівництвом американського соціолога і психолога, професора Гарвардського університету Елтона Мейо. Свою назву експерименти дістали від містечка Хоторн поблизу Чикаго, де знаходився завод компанії Вестерн Електрик, на якому ці експерименти проводилися. На початок експериментів на заводі працювало біля 29 тисяч працівників.

Найцікавішим є той факт, що перші експерименти були спрямовані на пошук шляхів підвищення ефективності через покращення умов праці (наприклад, рівень освітлення у робочому приміщенні), тобто в традиціях наукового менеджменту. Але оскільки вченим не вдалося встановити залежність між чинниками робочої обстановки і продуктивністю праці – навіть при погіршенні освітлення продуктивність зростала, вони зробили висновок, що на продуктивність впливали інші чинники, і поставили за мету з'ясувати у наступних експериментах, які саме чинники.

Друга серія експериментів показала, що на продуктивність праці більшою мірою впливали соціально-психологічні чинники, такі як дружні відносини в колективі, взаємоповага між робітницями, що брали участь в експерименті, і дослідниками, що проводили цей експеримент, що робітниці усвідомлювали важливість експерименту і пишалися своєю участю в ньому.

В третій серії експериментів цілеспрямовано вивчався вплив неформальної групи на поведінку індивідуальних робітників. Зокрема було показано, що під впливом групи важливість матеріальної винагороди може знижуватися.

Слід зазначити, що методологія Хоторнських експериментів була недосконалою, і інтерпретація результатів пізніше критикувалася різними науковцями. Але не зважаючи на це, Хоторнські експерименти зіграли дуже важливу роль в розвитку менеджменту і теорії організації, оскільки привернули увагу до соціально-психологічних чинників і їх впливу на продуктивність праці.

Хоторнські експерименти стимулювали появу і розвиток так званої *школи людських відносин*, адже вони показали, що працюючи, людина задовольняє не тільки свої матеріальні потреби. Школа людських відносин визнає той факт, що люди – це соціальні істоти, вони є членами груп, і для менеджерів важливо розуміти поведінку груп. В цьому їм мають допомогти соціальні науки. На продуктивність праці можна впливати проявляючи турботу про працівників, будуючи кооперативні відносини між менеджерами і робітниками. Таким чином, важливими для підвищення продуктивності праці є комунікативні навички, вміння ефективно взаємодіяти як з окремими особистостями, так і з групами, лідерство, високий рівень моралі тощо.

#### *Школа поведінкових наук*

Пізніше, в 50-х роках 20-го сторіччя, з'явилася *школа поведінкових наук*, яку часто розглядають як результат розвитку школи людських відносин. Представники школи поведінкових наук цікавилися більш широким спектром чинників, що впливають на людську поведінку в організаціях, і питаннями мотивації. Якщо представники школи людських відносин концентрувалися на забезпеченні комфортного психологічного клімату на робочому місці, представники школи поведінкових наук більшу увагу приділяли особистості, її потребам і можливостям розвитку, самореалізації і самовдосконалення в організації. Вагомий внесок розвиток школи поведінкових наук внесли Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Дуглас МакГрегор та інші. Так, наприклад, Абрахам Маслоу запропонував класифікацію людських потреб і їх ієрархію: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі і самоповазі, потреби в самореалізації. Згідно з Маслоу, людина задовольняє потреби у

певному порядку – починаючи з потреб нижчого рівня і переходячи до потреб вищих рівнів тільки після того, як потреби нижчих рівнів вже задоволені. Організації мають створити умови, в яких працівники можуть задовольняти свої потреби різних рівнів. Саме через задоволення потреб (особливо вищих рівнів) можна досягти високої продуктивності праці.

Цікавими є і ідеї МакГрегора, який порівнював теорію організації на початку 20-го сторіччя (класичний підхід) і ту, що розвивалася в 50-і роки (неокласичний підхід). Мак Грегор запропонував так звані теорії X і Y, щоб показати відмінності. Теорія X представляє собою набір положень, що відбивають старий, песимістичний погляд на працівників. Згідно з нею, люди не люблять працювати, їх треба к цьому примушувати, застосовуючи покарання і матеріальні винагороди, люди уникають відповідальності, їх треба контролювати тощо.

Теорія Y відображає більш оптимістичний погляд на природу людини. Зокрема, вважається, що праця для людей є цілком природною потребою, більшість людей є креативними і можуть самостійно приймати рішення, люди можуть навчитися брати на себе відповідальність і навіть прагнути цього, контролювати свою діяльність тощо. МакГрегор вважав, що теорія Y в загальному випадку є більш продуктивною і дає кращі результати.

Таким чином, до основних ідей неокласичного підходу слід віднести наступні:

- організація – це перш за все соціальна система;
- працівник в організації – це не інструмент, а соціальна одиниця і особистість. Люди різняться з точки зору їхніх потреб і прагнень;
- окрім економічних чинників на поведінку людей в організаціях впливає велика кількість соціально-психологічних чинників;
- люди працюють в групах, і групи можуть впливати і обумовлювати поведінку працівників;
- для ефективного функціонування організації або групи важлива робота в команді.

### **1.3 Виникнення і розвиток системних уявлень**

#### **Загальна теорія систем як трансдисциплінарна наука**

Класичний і неокласичний підходи до організацій розглядали їх як замкнені, ізольовані від зовнішнього світу системи, і концентрували свою увагу на тому, що відбувається всередині організацій. При цьому представники класичного підходу цікавилися питаннями ефективності виробничого процесу, раціональністю структур і розподілу повноважень в організації, а представники неокласичного підходу – соціально-психологічними аспектами праці. Однак в середині 20-го сторіччя ігнорувати вплив зовнішнього середовища на функціонування і розвиток організацій було вже неможливо. І саме в цей час активно починає розвиватися системний підхід до організацій, який полягає в застосуванні системного мислення в дослідженні соціальних організацій.



Перш ніж обговорювати сутність цього підходу розглянемо основні ідеї і положення загальної теорії систем, на якій цей підхід базується.

*Загальна теорія систем* була запропонована ще в 30-і роки 20-го століття австрійським біологом Людвігом фон Берталанфі, але активний розвиток цієї теорії відноситься до 50-х років. Слід зазначити, що системні погляди на об'єкти різної природи з'явилися набагато раніше – ще в давній Греції, але більш чітко були сформульовані і узагальнені в 20-му сторіччі. Багато вчених з різних галузей науки зробили свій внесок в розвиток теорії систем. Слід особливо відмітити внесок російського вченого і політичного діяча Олександра Богданова (Малиновського), який запропонував ідею створення науки про загальну теорію організації – *тектологію* (1912-1917 рр.). Метою тектології було сформулювати універсальні принципи побудови систем будь-якої природи (фізичної, біологічної, соціальної) і загальні закони організації. Тектологія розглядається як попередниця загальної теорії систем.

Ключова ідея теорії систем полягає в тому, що складні об'єкти різної природи не можуть бути пояснені через їхні окремі складові, а мають розглядатися як цілісність. Замість того, щоб зводити об'єкти до суми властивостей їхніх складових, теорія систем концентрує увагу на взаємодії між елементами і зв'язках між ними, які забезпечують функціонування даного об'єкту як єдиного цілого.

Оскільки ідея цілісності застосовується до об'єктів і явищ, що вивчаються різними науками, загальна теорія систем представляє собою трансдисциплінарну науку, яка вивчає абстрактні, універсальні принципи організації об'єктів і явищ незалежно від їхньої природи. Положення даної теорії можуть застосовуватися в будь-якій галузі знань.

### **Основні поняття і положення загальної теорії систем**

Згідно із загальною теорією систем, всі об'єкти і явища можуть розглядатися як системи. *Систему* можна визначити, як сукупність взаємодіючих, взаємопов'язаних і взаємозалежних компонентів, що утворюють ціле, яке має певну структуру і ціль свого існування.

Таким чином, система – є чимось більшим, ніж набір компонентів. Вона має властивості, які відсутні у її окремих частин. Наприклад, купа піску не є системою. Якщо видалити певну кількість піщинок, купа зменшиться, але залишиться купою без втрати своїх основних властивостей. В той же час автомобіль є системою. Якщо видалити якусь деталь – мотор, руль, навіть невеличкий з'єднувальний дріт, автомобіль не зможе функціонувати як ціле.

Оскільки компоненти системи є взаємозалежними і взаємообумовленими, зміни в одному з компонентів вимагають адаптації інших компонентів і зв'язків між ними.

Кожна система має *ціль* свого існування. Складні системи мають не одну, а декілька цілей. Для природних систем основна ціль – це виживання. Всі інші цілі можуть бути принесені в жертву, якщо йдеться про збереження системи як цілого. Призначення систем, створених людиною, наприклад, механізмів або технологічних систем, – виконувати певні дії або виробляти певний продукт.

Всі системи мають межі, що відокремлюють їх від зовнішнього середовища. Визначити *межі системи* доволі просто, коли йдеться про технічні системи, наприклад, комп'ютер. У випадку ж природних або соціальних систем ці межі іноді не так очевидні. Весь всесвіт може розглядатися як одна велика, складна система. Але нас може цікавити вивчення менших систем, наприклад, Землі як планети, окремих організацій, людського організму, мікроорганізмів тощо. Більш того, часто визначення меж системи є суб'єктивним і залежить від того, хто цю систему досліджує. Наприклад, залежно від наших цілей ми можемо вивчати глобальну економічну систему, і тоді межі системи будуть охоплювати економіки всіх країн і зв'язки між ними. Ми можемо вивчати економічну систему окремої країни, і тоді інші економіки будуть складовими зовнішнього середовища, і зв'язки між ними і економікою країни, яку ми вивчаємо, будуть зв'язками системи із зовнішнім середовищем, а не внутрішніми зв'язками системи. Ми можемо вивчати функціонування окремого підприємства в певній країні, і тоді особливості економічної системи цієї країни будуть зовнішніми чинниками по відношенню до підприємства.

Більшість систем в нашому світі є відкритими. *Відкрита система* – це система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем шляхом обміну речовинами, енергією або інформацією. На відміну від відкритих *закриті (замкнені) системи* не взаємодіють або слабо взаємодіють із зовнішнім середовищем. Наприклад, живі організми є відкритими системами, а деякі механічні системи у певному приближенні можуть розглядатися як замкнені системи. З точки зору сучасних уявлень, соціальні організації – це відкриті системи, але представники класичного і неокласичного підходів практично ігнорували вплив зовнішніх чинників, тобто вважали організацію замкненою системою.

Система має певну структуру, тобто внутрішній порядок. *Структура системи* визначається цілями існування системи. Вона складається з компонентів, між якими існують зв'язки, що визначають ієрархічні відносини і забезпечують взаємодію між цими компонентами. Найменший неділимий компонент системи називається *елементом*. В соціальній організації таким елементом є людина.

*Складні системи*, як наприклад, соціальні системи, складаються з підсистем. *Підсистема* – це компонент більшої системи, який, в свою чергу, має всі властивості системи. Будь-яка система може виявитися підсистемою якоїсь більшої системи. Наприклад, підприємство як система може бути підсистемою великої корпорації, яка є підсистемою галузі, яка, в свою чергу, є підсистемою національної економіки, яка є підсистемою світової економіки.

*Порядок в системі* характеризується поняттям ентропії, яке було запозичене з термодинаміки. У спрощеному трактуванні *ентропія* – це міра безладу або невпорядкованості системи. Чим вище ентропія, тим вище ступінь невпорядкованості. Відповідно до законів термодинаміки, ентропія у замкнених системах з часом зростає. На відміну від замкнених відкриті системи завдяки обміну з зовнішнім середовищем можуть з часом досягати більш високого рівня організації.

Хоча структурно систему можна розділити на складові частини, функціонально вона не ділимо ціле, що проявляє *емерджентні властивості*. *Емерджентність* (від англ. *emergence* – виникнення, поява) – це поява на рівні системи як цілого нових характеристик, які не властиві її окремим компонентам або сумі компонентів, не пов'язаних системоутвірними зв'язками. Емерджентні властивості часто не можуть бути передбачені. Наприклад, комбінація «неживих» молекул приводить до появи живої клітини. Свідомість, як емерджентна властивість, є результатом самоорганізації мільярдів нейронів.

Тісно пов'язаним з поняттям емерджентності є поняття синергії (в перекладі з грецької «діяти разом»), яка виникає в системах. *Синергія або синергетичний ефект* – це результат комбінованої дії двох або більше чинників, який перевищує суму дій окремих чинників. Таким чином, властивості системи як цілого не можуть бути зведені до суми властивостей її компонентів. Наприклад, дві компанії, що співпрацюють, об'єднуючи свої зусилля і можливості, можуть досягти результату, кращого за той сумарний результат, якого б вони досягли, працюючи незалежно.

Система забезпечує свою цілісність і свій розвиток завдяки зворотному зв'язку. *Зворотний зв'язок* у широкому сенсі – це реакція системи на збурення, тобто будь-яку дію, що призводить до відхилення системи від її нормального стану або порушує функціональні зв'язки між частинами системи. Зворотний зв'язок може бути негативним і позитивним.

*Негативний зворотний зв'язок* спрямований на підтримання стабільності системи. Як тільки дія певного чинника відхиляє систему від бажаного стану або заданого курсу розвитку, механізм негативного зворотного зв'язку намагається протидіяти цьому чиннику і повернути систему до нормального стану. Наприклад, якщо в організації частішають порушення трудової дисципліни, що призводять до зниження продуктивності праці, керівник може розробити і застосувати систему покарань за порушення з метою підвищення відповідальності працівників і повернення до нормального рівня продуктивності.

*Позитивний зворотний зв'язок* на відміну від негативного підсилює ефект від збурень, тобто ще більше відхиляє систему від її стабільного стану. Класичним прикладом є масове вилучення банківських вкладів. Якщо деякі вкладники банку вважають, що банку загрожує банкрутство, вони починають вилучати свої вклади. Чим більше клієнтів банку вилучає вклади, тим більше інших клієнтів приєднується к цьому вилученню, адже вірогідність банкрутства зростає. Своїми діями вони підвищують цю вірогідність, не залишаючи банку шансів на виживання. Але позитивний зворотний зв'язок може мати і корисні наслідки. Наприклад, чим більше людей і організацій використовують електронні засоби для ведення бізнесу, тим більше інших людей і організацій виводять свій бізнес в он-лайн, стимулюючи і прискорюючи розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. Позитивний зворотний зв'язок необхідний для розвитку і якісних перетворень в організації.

Через механізми зворотного зв'язку система пристосовується як до впливу зовнішніх чинників, так і до змін у внутрішньому середовищі, і таким чином підтримує свою життєздатність.

Здатність системи до саморегулювання, спрямованого на підтримку її цілісності і стабільності шляхом компенсації впливу зовнішніх факторів називається *гомеостазисом* (*гомеостазом*). Поняття гомеостазиса (від грец. *homois* – подібний і *statis* – стан) було запозичене з біології, в якій цей термін означає властивість живих організмів підтримувати функціонально значимі характеристики в певних межах, що забезпечують його оптимальну життєдіяльність. Соціальні системи, такі як підприємства, для виживання мають постійно пристосовуватися до впливу чинників в середовищі, змінюючи свою структуру, технологічні і адміністративні процеси тощо.

В механічних (технічних) системах, як правило, існує прямий і однозначний причинно-наслідковий зв'язок між початковими умовами, в яких знаходиться система, і її кінцевим станом. Біологічні і соціальні системи функціонують інакше. Для них характерною є *еквіфінальність*, тобто досягнення одного й того ж кінцевого стану (цілі) при різних початкових умовах і різними шляхами.

### **Класифікації систем**

Системи можна класифікувати різним чином, використовуючи різні критерії класифікації.

Одна з класифікацій – відкриті і замкнені системи – вже була розглянута вище. Це класифікація з точки зору взаємодії між системою і її зовнішнім середовищем.

Системи бувають абстрактні і конкретні. *Абстрактна система* – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних ідей і понять. Вона нематеріальна і є продуктом розумової діяльності. Наука як система знань є прикладом абстрактної системи. *Конкретна система* – це сукупність компонентів, які представляють собою матеріальні, фізичні об'єкти. Компоненти конкретних систем можна сприймати за допомогою органів чуття або спеціальних приладів. Технічні системи і природні системи є прикладами конкретних систем.

В залежності від того, чи змінюється стан системи з часом, можна розділити системи на статичні і динамічні. *Статична система* – це система, яка практично не змінюється протягом певного періоду часу. В реальному житті повністю статичних систем практично не існує. Але умовно система може розглядатися як статична на якомусь проміжку часу, коли умови її функціонування залишаються стабільними. *Динамічна система* – це система, стан якої змінюється під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Динамічні системи можуть еволюціонувати, адаптуватися, розвиватися.

Системи можна класифікувати з точки зору їхнього походження або їхньої природи. Системи можуть бути природними і штучними. *Природні системи* виникають без участі людини, незалежно від свідомості і діяльності людини. Прикладом можуть бути Сонячна система, мікроорганізми, рослини, кристали. Вони часто не мають чітко вираженої цілі свого існування крім виживання, продовження роду тощо. Такі цілі називають об'єктивними, так як вони не залежать від свідомості людини. Але іноді результати функціонування цих систем можуть інтерпретуватися як цілі або причини їхнього існування.

*Штучні системи* створюються людиною. Їхні цілі носять суб'єктивний характер в тому сенсі, що встановлюються суб'єктами, які створюють ці системи. Годинник створюється для того, щоб показувати час, автомобіль – для транспортування людей і речей. Існують також *змішані системи*, тобто такі, що містять як природні, так і штучно створені компоненти. Це можуть бути, наприклад, створені людиною системи, в яких використовуються природні компоненти – парки, ботанічні сади, сільськогосподарські підприємства.

Американський вчений Рассел Акофф, що зробив вагомий внесок в розвиток теорії організації і теорії систем, запропонував класифікувати системи в залежності від того, чи здатні окремі компоненти системи і система як ціле робити вибір і вести себе цілеспрямовано. *Цілеспрямованість* означає, що система або її частина можуть самостійно обирати цілі, засоби їх досягнення, таким чином проявляючи волю. Згідно з цією класифікацією, існує чотири типи систем, як показано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Типи систем за Р. Акоффом

<i>Тип системи</i>	<i>Частини</i>	<i>Система як ціле</i>
Механістична	Нецілеспрямовані	Нецілеспрямована
Жива (одушевлена)	Нецілеспрямовані	Цілеспрямована
Соціальна	Цілеспрямовані	Цілеспрямовані
Екологічна	Цілеспрямовані	Нецілеспрямована

*Механістичні системи* в цілому і їхні частини не є цілеспрямованими. Яскравими прикладами таких систем є прилади і механізми. Цілі цих систем встановлюються ззовні тими, хто їх створює. Механістичні системи можуть бути відкритими або замкненими. Слід зазначити, що за критерієм наявності вибору у системи або її частин, до механістичних систем слід віднести також рослини. З одного боку, вони мають природне походження, але з іншого, не здатні робити вибір щодо свого функціонування і розвитку.

*Живі або одушевлені системи* демонструють цілеспрямовану поведінку, але їхні частини не є цілеспрямованими. Наприклад, легені, як частина організму людини, не можуть самостійно встановлювати свої цілі, але функціонують, щоб забезпечити виживання організму як цілого. В той же час людина веде себе цілеспрямовано і має можливість робити вибір щодо своїх цілей. Живі системи завжди відкриті.

*Соціальні системи* складаються з людей, які мають свої власні цілі. Соціальна система в цілому, наприклад, підприємство, також має свої цілі і може їх змінювати.

Механістичні, одушевлені і соціальні системи можуть бути частинами *екологічної системи*. Тому, принаймні, окремі частини екологічної системи є цілеспрямованими і здатні робити вибір. Але екологічна система в цілому позбавлена можливості вибору. Наприклад, планета Земля як екологічна система не є цілеспрямованою. Екологічні системи великою мірою забезпечують умови виживання своїх складових частин – рослин, організмів, організацій.

Інша класифікація дозволяє розрізнити *прості і складні системи*. Слід зазначити, що не існує єдиного підходу до визначення простих і складних

систем. Деякі науковці вважають, що критерієм складності системи є кількість елементів системи, їх розмаїтість і ступінь їх взаємозалежності. Інші використовують інформаційний критерій: складність системи пропорційна обсягу інформації, необхідної для її опису або для успішного управління системою. Іноді наявність не однієї, а декількох цілей розглядається як критерій складності. Вище ми визначали складні системи як такі, в яких окремі компоненти є також системами.

Наступна класифікація стосується передбачуваності функціонування і розвитку системи. З цієї точки зору можна виділити *детерміновані системи і стохастичні (ймовірнісні) системи*. Поведінка детермінованої системи є повністю визначеною і передбачуваною, і зумовлюється жорсткими причинно-наслідковими зв'язками. Знаючи початкові умови, можна точно спрогнозувати майбутній стан системи.

Поведінку стохастичних систем неможливо точно передбачити, оскільки на неї можуть впливати випадкові чинники. Таким чином, завжди існує певна невизначеність щодо функціонування і розвитку таких систем.

Як правило, детерміновані системи відносно прості, а стохастичні більш складні. Прикладами детермінованих систем є перш за все технічні системи, а соціальні організації представляють собою стохастичні системи, що характеризуються певною невизначеністю поведінки.

Системи можна також класифікувати залежно від типу керування. *Керування* – це цілеспрямоване втручання в перебіг процесів в системі. За цією ознакою системи можна розділити на *самокеровані*, в яких центр керування знаходиться всередині системи; *системи з зовнішнім керуванням*, коли центр знаходиться за межами системи, і *системи зі змішаним керуванням*. В останньому випадку самокерування доповнюється втручанням ззовні. Наприклад, державне підприємство має внутрішній центр управління в особі директора, але в той же час директор не має повної свободи в прийнятті рішень. Відповідне міністерство може втручатися в діяльність підприємства, віддавати накази, визначати його майбутній розвиток тощо.

## **1.4 Системний підхід до організацій**

### **Організація як відкрита система**

Представники ранніх підходів до організації (класичного і неокласичного) розглядали її як замкнену, відносно автономну систему. Принаймні, вплив на організацію чинників зовнішнього середовища і адаптація організації до змін у зовнішньому середовищі не бралися до уваги, а аналізувалися саме внутрішні процеси організації – технологічні (школа наукового менеджменту), адміністративні (школа бюрократичного менеджменту, адміністративна школа), соціально-психологічні (школа людських відносин, школа поведінкових наук). І хоча ранні підходи розглядали важливі аспекти управління організаціями, вони вважаються неповними або одномірними. Згідно ж із сучасними поглядами на організацію, вона є відкритою системою, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і адаптується до змін в цьому середовищі.

Як будь-яка система соціальна організація має ціль свого існування. Точки зору щодо визначення цілі організації можуть різнитися. Наприклад, якщо йдеться про комерційну організацію, метою її існування може вважатися генерація прибутку для її власників. Згідно з іншою точкою зору, основною ціллю організації є отримання результату, корисного для її зовнішнього середовища – виробництва певного продукту або надання певної послуги. Як складна система організація може мати не одну, а багато цілей як внутрішніх, так і зовнішніх, як економічних, так і соціальних (прибуток, частка ринку, репутація, задоволеність споживачів і працівників тощо).

Організація як відкрита система на вході отримує із зовнішнього середовища ресурси, необхідні для її функціонування (людські ресурси, фінансові ресурси, сировину, матеріали, обладнання, інформацію тощо), трансформує їх за допомогою внутрішніх процесів і видає на виході продукт своєї діяльності у зовнішнє середовище, отримуючи при цьому певні економічні і соціальні результати. На рисунку 1.1 наведена модель організації як відкритої системи.

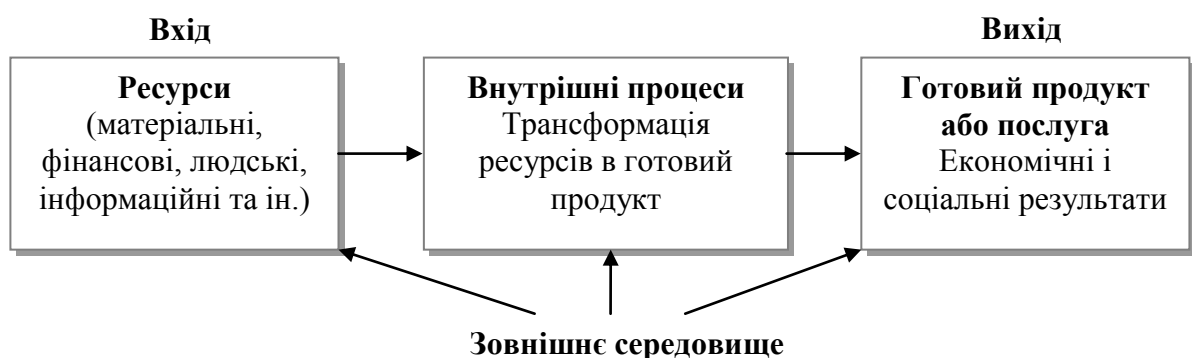


Рисунок 1.1 – Модель організації як відкритої системи

Організації підтримують свою стабільність і розвиваються через механізми негативного і позитивного зворотного зв'язку. Для них, як для соціальних систем, що є цілеспрямованими і можуть самостійно обирати свої цілі і шляхи їхнього досягнення, має місце еквифінальність.

Організації залежать від свого зовнішнього середовища, яке є певною мірою унікальним для кожної організації. Існує невизначеність щодо змін в зовнішньому середовищі і, відповідно, невизначеність щодо розвитку організації в результаті адаптації до цих змін. Адаптація має стосуватися структури організації, тобто елементного складу і зв'язків між елементами, а також цілей організації і тих функцій, що вона виконує.

Застосування системного підходу передбачає, що організація розглядається як сукупність взаємозалежних і взаємообумовлених компонентів, що формують єдине ціле. Тому проведення будь-яких змін в одному з компонентів (процесів, процедур, підрозділів організації тощо) вимагає аналізу впливу цих змін на інші компоненти, оцінки наслідків і вживання заходів щодо приведення інших

компонентів у відповідність цим змінам. Системний підхід також допомагає узгоджувати цілі організації як цілого з цілями окремих компонентів.

### **Моделі організації**

Оскільки загальна теорія систем, на якій базується системний підхід до організації, намагається виявити спільні властивості, закономірності структури і поведінки систем дуже різної природи, починаючи з фізичних і закінчуючи соціальними, вона носить досить абстрактний характер. Застосування основних положень теорії до конкретних систем передбачає певну свободу в трактуванні того, що є компонентами системи, як визначаються межі системи, які цілі має система тощо. Далі будуть розглянуті кілька моделей організації як системи. Ці моделі будуть відрізнятися тим, який підхід використовують автори до виділення компонентів в організаційній системі.

В 60-і роки минулого століття, американські вчені Д. Кац і Р. Кан, які внесли вагомий внесок в розвиток системного підходу до організацій, запропонували модель організації, що включає в себе п'ять взаємопов'язаних підсистем:

1. *Виробнича або технічна підсистема*: трансформує ресурси в готовий продукт (виробничі підрозділи організації).

2. *Примежова підсистема* – підсистема, що безпосередньо взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ця підсистема забезпечує організацію ресурсами (відділ закупівлі), займається збутом готового продукту (відділ збуту, відділ маркетингу), а також виконує інші функції, пов'язані із встановленням і підтриманням зв'язків із зовнішнім середовищем (наприклад, відділ зв'язків з громадськістю).

3. *Підтримуюча підсистема* – підсистема, що забезпечує організацію людськими ресурсами, а також відповідність працівників тим ролям і функціям, які вони виконують в організації. Це досягається процедурами відбору і навчання працівників, а також стимулюванням їх до ефективної праці через винагороди і санкції, забезпеченням прийнятних умов праці та наданням можливостей для задоволення інших потреб персоналу (відділ кадрів, відділ охорони праці).

4. *Адаптивна підсистема* – підсистема, що має відстежувати зміни у зовнішньому середовищі і забезпечувати адаптацію організації до цих змін. Адаптивна підсистема збирає і аналізує інформацію про сприятливі і несприятливі чинники зовнішнього середовища (розвиток технологій, дії конкурентів, зміни в державному регулюванні тощо) і розробляє стратегії і плани дій щодо використання можливостей і протистояння загрозам, сприяє впровадженню інновацій. Адаптивна підсистема може включати такі підрозділи, як відділ досліджень і розробок, відділ стратегічного планування.

5. *Керуюча підсистема* – підсистема, що забезпечує загальну координацію, контроль діяльності решти підсистем. Ця підсистема має розв'язувати конфлікти між всіма підсистемами, узгоджувати їхні цілі, розподіляти ресурси тощо. Прикладом такої підсистеми може бути рада директорів корпорації.



Взагалі, іноді складно віднести той чи іншій відділ до конкретної підсистеми. Підсистеми виокремлюються на основі функцій, які вони виконують, сформульованих досить загально. При цьому функції окремих підрозділів можуть відноситися до кількох підсистем одночасно. Наприклад, відділ маркетингових досліджень може розглядатися і як елемент примежової підсистеми, що безпосередньо контактує із середовищем (опитування споживачів, зовнішніх експертів), і адаптивної (збір інформації, необхідної для планування майбутніх змін). Мотивацією і навчанням працівників займаються не тільки і не стільки представники відділу кадрів, скільки їх безпосередні керівники з конкретного функціонального підрозділу (виробничого, дослідного, маркетингового тощо).

Іншою моделлю організації як системи, в якій використовується зовсім інший підхід до виділення складових, є модель Г. Левітта – так званий «*діамант Левітта*». Модель є доволі абстрактною. В ній виділяються чотири організаційні змінні: завдання, структура, технологія, персонал. Ці змінні є тісно пов'язаними і взаємообумовленими, як показано на рисунку 1.2.

«Діамант Левітта» є організаційною концепцією, яка широко використовується в управлінні організаційними змінами. Оскільки чотири складові формують єдине ціле, зміни в будь-якій складовій вимагають приведення у відповідність трьох інших. Наприклад, якщо змінюються завдання (цілі) організації, мають бути змінені тією чи іншою мірою технологічні процеси, а це, в свою чергу, обумовлює необхідність зміни в структурі, у знаннях і навичках персоналу.

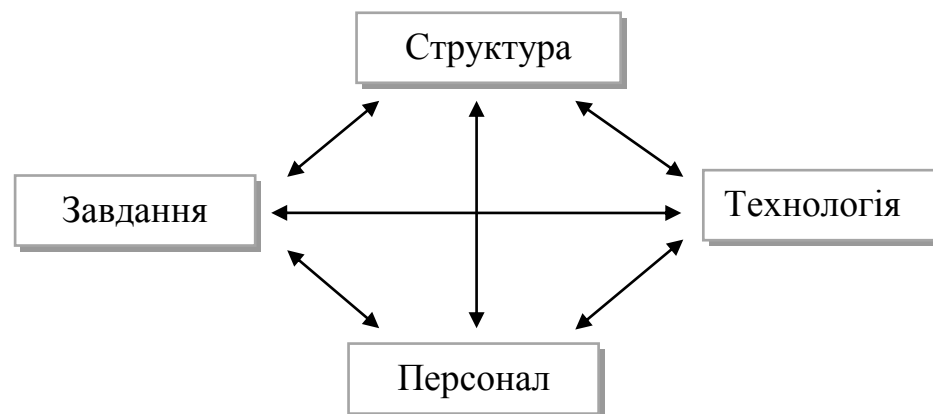


Рисунок 1.2 - «Діамант Левітта»

Ще однією моделлю організації, яку ми наведемо для ілюстрації різних підходів до виділення складових організаційної системи, є *модель 7S*, розроблена у 1980-ті роки групою консультантів консалтингової компанії МакКінсі (*McKinsey*). В даній моделі внутрішнє середовище організації представлено як сукупність семи ключових елементів:

- *стратегія* (strategy) – довгостроковий план розвитку організації, спрямований на формування конкурентних переваг і адаптацію до зовнішнього середовища;

- *структура* (structure) – організаційна ієрархія, поділ організації на підрозділи і забезпечення зв'язків між ними;

- *системи* (systems) – процедури і процеси в організації, зокрема, процедури прийняття рішень, комунікаційні процеси та ін..

- *стиль* (style) – стиль управління організацією, спосіб взаємодії вищого керівництва і працівників на нижчих рівнях ієрархії;

- *співробітники* (staff) – чисельність і склад персоналу організації за віком, статтю, кваліфікацією; принципи відбору і навчання персоналу;

- *сукупність вмінь* (skills) – вміння та навички, здібності і ключові компетенції персоналу організації, що відрізняють її від конкурентів;

- *спільні цінності* (shared values) – ціннісні установки, що поділяються членами організації, норми поведінки і принципи корпоративної культури.

Найменування кожного елемента в англійській мові починається з літери S, що і визначає назву моделі.

Елементи в моделі поділяються на «тверді» або «жорсткі» і «м'які» або «гнучкі». *Тверді елементи* (стратегія, структура, системи) відображають формальну, раціональну сторону організації. Вони доволі легко піддаються опису, вивченню і впливу. *М'які елементи* (стиль, співробітники, сукупність вмінь, спільні цінності) безпосередньо пов'язані із людським фактором, вони носять нематеріальний характер, їх складніше описати і змінити.

Всі елементи моделі є взаємозалежними, і зміни одного або декількох елементів вимагають адаптації решти елементів.

Застосування системного підходу до організацій суттєво вплинуло на розвиток теорії та практики управління та дозволило менеджерам краще передбачати наслідки впровадження управлінських рішень.

### **Класифікація організацій**

Існує багато способів класифікації організацій. Наприклад, Д. Кац і Р. Кан виділяють різні типи організацій на основі підходу, аналогічного тому, що використовувався ними при виділенні підсистем всередині організації. Кац і Кан вважають, що організації можна класифікувати згідно із функціями, які вони виконують як підсистеми суспільства. До основних типів організацій вони відносять:

1. *Виробничі або економічні організації* – організації, що створюють цінність, виробляють товари і надають послуги.

2. *Підтримуючі організації* – організації, що забезпечують соціалізацію членів суспільства, готують людей до їхніх ролей в інших організаціях, що існують в суспільстві. Прикладами таких організацій є школи, релігійні організації.

3. *Адаптивні організації* – організації, що створюють нове знання або застосовують існуюче знання для вирішення проблем суспільства. До адаптивних організацій належать, наприклад, університети, дослідницькі організації.

4. *Адміністративні або політичні організації* – організації, що координують і контролюють діяльність різних підсистем суспільства. Центральною організацією такого типу є держава. Іншими прикладами є урядові організації, профспілки тощо.

Класифікація організацій, запропонована Р. Акоффом, базується на двох ознаках. Перша – це розподіл повноважень в організації. Згідно з цією ознакою, організації поділяються на унінодальні і мультинодальні.

*Унінодальні організації* мають пірамідальну ієрархічну структуру, яку очолює керівник з правом вирішального голосу. Цей керівник має повноваження вирішувати конфлікти між індивідами на нижчих рівнях ієрархії та приймає на себе відповідальність за все, що відбувається в організації.

*Мультинодальна організація* на відміну від унінодальної характеризується відсутністю єдиного керівника. Рішення в ній приймаються на підставі згоди між кількома автономними відповідальними особами. Таким чином, прийняття рішень в мультинодальній організації вимагає спільного розуміння незалежними уповноваженими особами цілей і пріоритетів організації.

Другою ознакою, що використовується в класифікації Р. Акоффа, є характер відносин між організацією і її членами. Згідно з цією ознакою, організації можна розділити на гомогенні (однорідні) і гетерогенні (неоднорідні).

*Гомогенна організація* має вищий ступінь контролю над своїми членами, ніж вони мають над нею, і таким чином накладає обмеження на поведінку своїх членів (знижує різноманітність видів поведінки). Це може бути досягнуто через примус, переконання, маніпулювання стимулами або завдяки добровільному підкоренню членів організації, що розділяють її цінності, цілі, ідеологію.

*Гетерогенна організація* – це організація, члени якої мають більший контроль над нею, ніж вона над ними. Така організація не обмежує або незначно обмежує поведінку своїх членів, гнучко реагує на їхні побажання і потреби.

Більшість реальних організацій мають одночасно характеристики як унінодальних, так і мультинодальних, як гомогенних, так і гетерогенних. Але зазвичай, одна з цих характеристик домінує. Яскравими прикладами гомогенних унінодальних організацій є армія, тюрми. До гетерогенних унінодальних організацій можна віднести професійні асоціації, політичні партії. Коаліційні уряди і транснаціональні корпорації представляють собою гомогенні мультинодальні організації, а європейські і американські університети – гетерогенні мультинодальні організації.

Класифікувати організації можна і за іншими ознаками. Наприклад, існують *формальні і неформальні організації*. Перші створюються керівництвом свідомо і цілеспрямовано, мають офіційний статус, чіткі цілі, структуру, правила, процедури, а другі – виникають спонтанно і функціонують без набуття офіційного статусу. При цьому неформальні організації мають свої цілі, внутрішню структуру, норми поведінки і своїх неформальних лідерів. Часто у формальних організаціях існують неформальні організації або групи.

За формою власності організації можуть бути приватними, колективними, комунальними та державними. Існують також різні організаційно-правові форми організацій – приватні підприємства, акціонерні товариства різного типу, кооперативи тощо.

В залежності від того, чи спрямована діяльність організації на одержання прибутку, можна виділити *комерційні та некомерційні організації*. В той час як

комерційні організації орієнтуються на отримання економічного результату, некомерційні організації створюються для отримання соціального ефекту.

За галузевою ознакою організації поділяються на промислові, сільськогосподарські, торговельні, транспортні, будівельні, банківські, страхові, консалтингові тощо.

Це далеко не вичерпний перелік можливих класифікацій організацій, що пов'язано із різноманітністю організації в сучасному світі.

### **Закони організації**

Функціонування і розвиток будь-якої системи підпорядковані дії певних законів. В даному випадку під *законом* ми розуміємо відображення об'єктивних, істотних і стійких зв'язків між явищами реального світу. *Закони організації* стосуються суттєвих внутрішніх взаємозв'язків і відношень між частинами або елементами організації, а також розвитку організаційних процесів в часі. Таким чином, закони можуть описувати статику або динаміку організації. *Закони статички* – це закони структурної побудови організації, що забезпечує стабільність її функціонування. А *закони динаміки* описують, як організації змінюються і розвиваються.

Вперше основні закони організації були сформульовані О. О. Богдановим, автором тектології – універсальної організаційної науки, яка великою мірою відображає системні погляди на сутність природних і соціальних явищ.

Розглянемо основні закони організації.

Одним з найважливіших законів організації є закон синергії. *Закон синергії* полягає в тому, що властивості і можливості організації як цілого перевищують суму властивостей і можливостей її окремих компонентів, що обумовлено їх взаємодією, взаємозалежністю і взаємообумовленістю. Хоча слід зазначити, що коректніше було б сказати, що сума властивостей і можливостей організації не дорівнює сумі властивостей і можливостей її компонентів, оскільки іноді, при низькій організованості ефективність функціонування системи як цілого буде нижчою за суму ефективностей її окремих компонентів. Можна уявити собі організацію, в якій діяльність людей не скоординована, вони заважають один одному, і якщо б працювали поодиноці, досягли б більшого результату.

Позитивний ефект від об'єднання (*позитивний синергетичний ефект*) в соціальних організаціях виникає в тому випадку, коли правильно обрані цілі організації, підібрані необхідні ресурси, побудована раціональна структура, що відповідає цілям організації, встановлені необхідні зв'язки між підрозділами і окремими працівниками. Також необхідним є усвідомлення цілей, пріоритетів і цінностей організації всіма працівниками, їхня готовність і зацікавленість в досягненні організаційних цілей.

*Закон композиції* відображає необхідність узгодження цілей всіх підсистем і елементів, які мають бути спрямовані на підтримку однієї головної цілі організації. Таким чином, в організаціях можуть існувати проблеми, пов'язані із визначенням загальної (глобальної) цілі організації, існуванням багатьох цілей, гармонізацією цілей.

Гаррінгтон Емерсон, один з відомих представників школи наукового менеджменту, писав, що узгодження цілей на всіх рівнях організації зверху донизу для роботи в одному напрямку могло б принести неймовірні результати, але на практиці окремі цілі тягнуть організацію в різних напрямках, і сумарний ефект є незначним, а в деяких випадках навіть від'ємним.

*Закон пропорційності* вказує на необхідність встановлення певних пропорцій між цілим і його частинами, що передбачає їхню відповідність, взаємообумовленість і взаємозалежність. Діспропорційність призводить до зниження ефективності функціонування і навіть руйнування системи. Наприклад, якщо у виробничій організації чисельність адміністративного персоналу є непропорційно високою в порівнянні з численністю виробничого персоналу, це може бути джерелом неефективності через зростання адміністративних витрат. Закон пропорційності використовується при плануванні діяльності організації, побудові її організаційної структури, розподілі ресурсів тощо.

Згідно із *законом найменших*, структурна стабільність цілого обумовлюється стабільністю його найменш стабільної частини, подібно тому, як міцність ланцюга визначається міцністю його найслабшої ланки. Якість роботи організації в цілому, в якій всі підрозділи є взаємопов'язаними і взаємозалежними, буде визначатися якістю роботи підрозділу з найменш компетентними і кваліфікованими працівниками.

*Закон самозбереження* полягає у прагненні будь-якої організаційної системи зберегти себе як цілісне утворення, і для цього вона використовує весь свій потенціал (ресурси).

Одною з важливих умов збереження системи є забезпечення її рівноважного функціонування. *Рівновага* – це стан, в якому дія протилежних сил або впливів збалансована. Існує два типи рівноваги – статична і динамічна.

*Статична рівновага* – це відносно стабільний стан організаційної системи, в якому не відбувається ніяких суттєвих змін в її структурі, і від якого системі не вигідно відхилитися за відсутності дії сторонніх сил. Якщо незначні зовнішні впливи відхиляють організацію від рівноваги, вона досить легко може її відновити.

В стані *динамічної рівноваги* баланс впливів різних чинників на організацію постійно порушується, що вимагає безперервної адаптації організації до цих впливів, в тому числі через зміни в структурі організації.

Стан організаційної системи залежить від великої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники знаходяться під контролем менеджера, а більшість зовнішніх – поза межами контролю. Одним з критеріїв самозбереження системи є її здатність адаптуватися до зміни чинників зовнішнього середовища. Впливаючи на внутрішні чинники у відповідь на дію зовнішніх чинників, менеджер намагається зберегти і підвищити організаційний потенціал.

Наприклад, у відповідь на дію несприятливих чинників зовнішнього середовища організація може ліквідувати одні підрозділи, створити інші, почати новий бізнес тощо.

*Закон інформованості-упорядкованості* стверджує, що ступінь порядку в організації буде залежати від наявності у її членів необхідної інформації. Кожна організація прагне отримати максимальний об'єм релевантної і достовірної інформації про своє внутрішнє і зовнішнє середовище, яка необхідна для забезпечення самозбереження організації, оскільки рішення щодо функціонування і розвитку організації можуть прийматися тільки на підставі інформації про стан організації. Кількість і якість доступної інформації буде визначати якість управлінських рішень.

*Закон єдності аналізу і синтезу* (закон взаємодоповнюючих протилежностей) полягає в тому, що процеси розподілу, спеціалізації, диференціації в організації мають доповнюватися протилежними процесами – поєднанням, кооперацією, інтеграцією. *Аналіз* означає декомпозицію тобто розділення на складові, а *синтез* – це об'єднання в ціле частин, властивостей тощо, виділених в процесі аналізу. Аналіз зосереджується на структурі і показує, як працюють окремі частини цілого. Синтез концентрує увагу на зв'язках між частинами і на функціях, що виконує система як цілісне утворення.

В організаційній теорії аналіз включає розділення цілого на частини (розподіл праці, спеціалізація), а синтез спрямований на координацію функціонування окремих частин і інтеграцію їх в єдине ціле.

*Закон онтогенезу* стверджує, що кожна організація проходить у своєму розвитку такі фази життєвого циклу, як становлення, зрілість і згасання. Термін «онтогенез» запозичений з біології і характеризує сукупність перетворень, які зазнає організм від зародження до кінця життя.

## **1.5 Біологічний підхід до організацій**

### **Поняття життєвого циклу організації**

Згідно із законом онтогенезу, організація подібно до живого організму проходить в своєму розвитку декілька етапів. Таким чином, формулюючи закон онтогенезу, ми використовуємо біологічну метафору, тобто застосовуємо біологічний підхід до організацій.

З практики менеджменту відомо, що в різні періоди свого існування організації можуть обирати різні стратегії, різні структури, різні шляхи залучення ресурсів, різні підходи до управління. Більш того, існують певні закономірності щодо змін в стратегіях, структурах та інших внутрішніх чинниках на протязі всього періоду функціонування організації. Тому одним з важливих завдань теорії організації є виявлення особливостей поведінки організацій на кожному з етапів їхнього розвитку. Знання закономірностей розвитку організацій дає можливість прогнозувати і передбачати потенційні проблеми, з якими можуть зіткнутися організації в різні періоди свого розвитку.

Таким чином, за період свого існування організація проходить через певну послідовність етапів або фаз, що складають *життєвий цикл організації*. Ці етапи є закономірними, і на них відбуваються не спонтанні, а передбачувані зміни організаційних параметрів.

Організації, як і живі організми, народжуються (створюються), зростають, досягають зрілості, потім починають старіти і згасати і врешті-решт закінчують своє життя.

Хоча деякі теоретики менеджменту ще в першій половині 20-го сторіччя вказували на існування певних стадій розвитку організацій, вважається, що першим, хто застосував біологічну аналогію для опису організаційного розвитку, був Мейсон Хейр, американський фахівець у сфері психології управління і теорії організації. М. Хейр стверджував, що зростання і розвиток організацій представляють собою закономірну послідовність етапів.

Свій внесок в розвиток ідей щодо закономірних змін організаційних параметрів зробив і А. Чендлер, автор відомої праці «Стратегія і структура», опублікованої в 1962 році. Досліджуючи діяльність чотирьох великих американських компаній, Чендлер показав, як змінювалися стратегії компаній з часом і як організаційна структура адаптувалася до цих змін.

### Традиційна модель життєвого циклу організації

Існують різні моделі життєвого циклу організації. Кількість етапів в цих моделях залежить від того, наскільки детально автори розглядають цей цикл. Деякі дослідники виділяють десять етапів, інші тільки три. Але найбільш розповсюдженими є моделі, в яких розглядаються чотири або п'ять стадій розвитку: становлення, зростання, зрілість, старіння (занепад) з подальшим припиненням існування або, як альтернатива, відродження.

Крива життєвого циклу організації, яка якісно відображає зміну обсягів продажів організації залежно від стадії розвитку, наведена на рисунку 1.3.

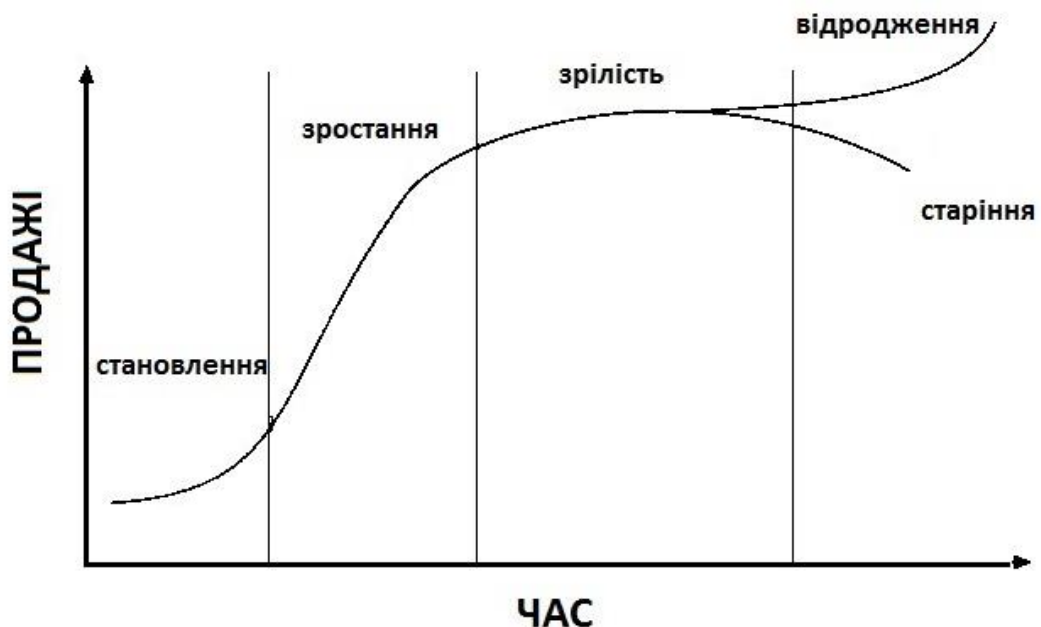


Рисунок 1.3 – Крива життєвого циклу організації

Розглянемо, що відбувається на кожній зі стадій життєвого циклу.

На стадії *становлення* організація акумулює фінансові ресурси, наймає працівників, освоює виробництво товарів або послуг. На цій стадії структура

організації є простою, функції і повноваження розподілені нечітко. Засновники часто самі управляють організацією.

Обсяги виробництва і продажів невеликі, а замість прибутку організація часто отримує збитки, оскільки створення організації вимагає інвестицій, які ще не встигають окупитися.

На другій стадії циклу відбувається стрімке *зростання* організації, нарощування її ресурсного потенціалу, збільшення кількості працівників. Покращуються і фінансові результати організації завдяки зростанню обсягів продажів, розширенню клієнтської бази. Але незважаючи на збільшення доходів і прибутку, організація може потребувати додаткові фінансові ресурси для використання можливостей подальшого росту. Структура організації стає більш упорядкованою і формальною, а менеджмент професійним.

Стадія *зрілості* характеризується стабільністю, максимальними обсягами продажів і прибутку. В той же час темпи росту продажів і прибутку уповільнюються, а іноді і починають зменшуватися. К цій стадії організації досягають свого найбільшого розміру, акумулюють значні активи, мають міцні позиції на ринку. Часто життєвий цикл організації пов'язаний із життєвим циклом галузі. Обсяги продажів в галузі на стадії зрілості припиняють своє зростання, що означає посилення конкуренції між організаціями в галузі. Організації шукають різні шляхи для відновлення свого зростання, яке можливе в зрілій галузі тільки через набуття конкурентних переваг і збільшення частки ринку за рахунок перемоги над конкурентами.

Якщо це не вдається, організація переходить на стадію *старіння*. Обсяги продажів зменшуються, організація починає розпродавати активи, звільняти працівників. Причиною занепаду організації може бути скорочення загальних обсягів продажів в галузі, тобто зменшення ринку. Ця причина є природною. Іншими причинами можуть бути організаційна інерція і опір змінам всередині організації, небажання приймати ризики, пов'язані з освоєнням нових технологій, зниження ефективності діяльності через складність и громіздкість організаційної структури.

Якщо ситуація в галузі є сприятливою, а занепад організації пов'язаний із внутрішніми причинами, організація може спробувати відновити своє зростання, наприклад, через впровадження інновацій, розробку нових продуктів, структурні зміни. Організація може також вдатися до *диверсифікації* тобто освоєння нових видів діяльності. В разі успіху даних заходів організація може перейти на стадію *відродження*. В іншому випадку організація може припинити своє існування або знайти покупця, здатного забезпечити ефективне функціонування організації.

### **Модель життєвого циклу організації Л. Грейнера**

Інша модель життєвого циклу організації була розроблена американським вченим Лерри Грейнером. По суті, ця модель описує не цілий життєвий цикл організації, а тільки етап зростання, поділяючи його на стадії. В першому варіанті моделі, запропонованому Л. Грейнером в 1972 році, розглядалося п'ять стадій. Пізніше, в 1998 році, Грейнер додав шосту стадію.



Згідно із моделлю, кожна стадія зростання складається з двох фаз – еволюційної і революційної. *Еволюційні фази* – це відносно тривалі періоди поступового, лінійного росту організації, протягом яких в управлінні не відбувається ніяких суттєвих змін, а тільки незначні пристосування для забезпечення зростання. Кожна еволюційна фаза характеризується своїм домінуючим стилем управління.

Наприкінці кожної еволюційної фази має місце *криза*, тобто накопичення проблем, які перешкоджають подальшому росту організації і не можуть бути усунені в рамках існуючої структури організації, існуючого стилю управління тощо. Наступає *революційна фаза*, яка може бути визначена як період радикальних змін в управлінській практиці, спрямованих на вирішення кризи і забезпечення можливостей подальшого зростання. Після проведення необхідних змін знов настає еволюційна фаза.

Розглянемо стадії в моделі Грейнера детальніше.

#### *Стадія 1. Творчість*

На цій стадії організація тільки розпочинає функціонувати і управляється підприємцями-засновниками. Стадія характеризується інноваційністю, творчістю, оскільки виникає велика кількість нестандартних проблем. Організація ще тільки намагається знайти своє місце на ринку. Чисельність персоналу на цій стадії невелика, розподіл функцій і обов'язків нечіткий, бюрократичні процедури відсутні, відносини неформальні, винагороди за працю невеликі, але працівників мотивує очікування майбутніх доходів.

У міру того як організація зростає і збільшується чисельність персоналу, для засновників стає все складнішим управляти нею, справлятися з паперовою роботою, самостійно приймати велику кількість рішень стосовно найрізноманітніших аспектів діяльності організації. Виникає так звана *криза лідерства*. Керівництво організації усвідомлює необхідність формалізації управління і впровадження професійного менеджменту.

#### *Стадія 2. Директивне керівництво*

Після впровадження професійного управління розпочинається друга стадія зростання. Діяльність організації тепер ретельно планується: розробляються стратегічні і тактичні плани. З'являється формальна організаційна структура з чітким розподілом обов'язків, функцій, повноважень. Формалізуються процедури і комунікації. Зростає роль менеджерів вищого рівня, тобто організація стає більш централізованою. Все це дозволяє упорядкувати і налагодити діяльність організації і підвищити її ефективність.

Однак з часом зростання організації призводить до нових проблем. Бюрократичні процедури стають перешкодою для ефективного прийняття рішень. Часто працівники на нижчих рівнях ієрархії мають більше інформації про ринкову ситуацію або технологічні процеси і спроможні швидко приймати необхідні рішення. Але централізоване управління і необхідність узгоджень обмежують їхню ініціативу і уповільнюють процес прийняття рішень. Наступає так звана *криза автономії*. Вирішити цю кризу можна через делегування повноважень працівникам на нижчих рівнях організації, тобто надання їм прав самостійно приймати рішення.

### *Стадія 3. Делегування*

На стадії делегування ступінь автономії менеджерів середньої ланки – керівників функціональних підрозділів організації – зростає, тобто має місце децентралізація. При цьому підвищуються ефективність прийняття рішень, швидкість і гнучкість реагування на зміни у зовнішньому середовищі, зростає мотивація персоналу. Кількість комунікацій з менеджментом вищого рівня зменшується, оскільки зникає необхідність в узгодженні управлінських рішень. При цьому вивільнюється час, який вищий менеджмент може присвятити стратегічному плануванню. Все це відкриває нові можливості для подальшого зростання.

Однак, з часом вище керівництво організації відчуває, що втрачає контроль над тим, що відбувається в організації. Інформація, що доводиться до відома керівництва, виявляється недостатньою. Настає *криза контролю*, і в результаті стримується зростання організації. Для вирішення цієї кризи керівництву необхідно відновити контроль над організацією шляхом впровадження нових систем збору інформації й процедур координації діяльності підрозділів. Організація переходить на наступну стадію свого розвитку.

### *Стадія 4. Координація*

На стадії координації ускладнюються процедури звітності і проводяться зміни в організаційній структурі. Якщо організація виробляє декілька продуктів, в ній створюються великі підрозділи – дивізіони, кожний з яких займається окремим продуктом і об'єднує низку функціональних підрозділів (виробничий, маркетинговий, закупівельний, планово-економічний тощо). Колективні зусилля всіх цих підрозділів в межах дивізіону спрямовані на конкретний продукт, що забезпечує кращу координацію їх дій і зацікавленість в досягненні спільного результату. Право приймати основні виробничі і маркетингові рішення належить дивізіонам. В той же час рішення щодо розподілу фінансових ресурсів між дивізіонами (продуктами) приймаються на вищому рівні організації, тобто централізовано.

Для контролю і координації діяльності дивізіонів керівництвом організації створюються великі централізовані підрозділи при штаб-квартирі, які займаються збором і обробкою інформації від дивізіонів. Комунікації формалізуються, звітність ускладнюється, підвищується ступінь контролю. Все це призводить з часом до *бюрократичної кризи*, в умовах якої подальше зростання організації гальмується. Тільки зміни в структурі організації і стилі управління дозволяють організації перейти на нову стадію свого розвитку.

### *Стадія 5. Співпраця*

Якщо управління на стадії координації спирається на формальні системи і процедури, управління на стадії співпраці спрямоване на забезпечення кооперації між всіма підрозділами організації. Бюрократичні процедури спрощуються. Створюються структури, які сприяють співпраці між підрозділами. Системи винагороди базуються не тільки на індивідуальних показниках діяльності, але й і на досягненні колективних цілей – загальних цілей всієї організації. Приділяється увага тренінгам для персоналу з розвитку комунікаційних навичок, командної роботи, вирішення конфліктів тощо. Але

незважаючи на всі позитивні зміни, що сприяють успішному розвитку організації, з часом настає *криза внутрішнього росту*.

Коли організація досягає певного розміру, вона вичерпує можливості подальшого зростання через низку причин. По-перше, фізичний розмір організації не може збільшуватися необмежено. По-друге, тісна співпраця між різними підрозділами на всіх рівнях призводить до розмивання ієрархії. Крім того, працівники втомлюються від постійних інновацій, командної роботи тощо. Якщо ж організація хоче розвиватися і далі, вона може це робити через формування альянсів і інші форми зовнішнього зростання.

#### *Стадія 6. Альянси*

Зовнішнє зростання може реалізовуватися за рахунок об'єднання зусиль і ресурсів організації з іншими організаціями. Це можуть бути різні стратегічні альянси, спільні підприємства тощо. Замість того, щоб наймати додаткових працівників, організація може вдатися до аутсорсингу, тобто залучення інших організацій або осіб для виконання певних функцій або процесів. Наприклад, організація може самостійно виробляти складові компоненти для свого продукту, а може передати функції з їх виготовлення іншій організації і використовувати в своїй діяльності вже готові компоненти.

Можливі проблеми такого зростання – це втрата ідентичності (*криза ідентичності*): коли декілька організацій працюють над одним проектом, сумісний результат не може бути приписаний якійсь одній організації.

Тривалість кожної фази залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників – ринкової ситуації і здатності організації до змін і адаптації.

Існують і інші підходи до виділення етапів життєвого циклу організації. Однією з найбільш відомих є модель Іцхака Адізеса, в якій виокремлюються десять стадій розвитку організації.

Моделі життєвого циклу організації допомагають зрозуміти закономірності і механізми організаційного розвитку, робити прогнози і управляти майбутнім розвитком організації. В той же час модель життєвого циклу є спрощенням і відбиває тільки загальні тенденції розвитку організацій. Життєвий цикл реальної організації може виявитися набагато складнішим.

### **Популяційно-екологічна теорія організації**

*Популяційно-екологічна теорія організації* була запропонована в 1977 році Майклом Ханнаном і Джоном Фріменом в науковій статті «Популяційна екологія організацій» і пізніше розвинута в їхній книзі «Організаційна екологія», опублікованій в 1989 році.

Використовуючи аналогію з біологічними процесами, популяційно-екологічна теорія пояснює, за яких умов організації народжуються, зростають і вмирають. Зокрема, теорія намагається визначити чинники, що впливають на швидкість, з якою нові організації виникають у вже існуючій популяції організацій. Під терміном «популяція організацій» розуміють сукупність всіх організацій, що займаються аналогічною діяльністю і конкурують за аналогічні ресурси в середовищі. Слід зазначити, що іноді термін «ресурси» використовується в популяційно-екологічній теорії і в своєму традиційному

значенні, як те, що необхідно для створення товарів і послуг. І якщо ці ресурси є дефіцитними, організації можуть за них конкурувати. Але здебільшого слово «ресурси» в контексті популяційно-екологічної теорії має дещо інше значення. Для того щоб вижити, організації повинні мати споживачів (клієнтів), які спроможні і готові платити за товари та послуги організації. Без цього організація не зможе покрити свої витрати і фінансувати майбутню діяльність. І саме потенційні платоспроможні споживачі представляють собою ресурси організації, і саме за них конкурують організації в середовищі (на ринку).

Наприклад, всі заклади громадського харчування (ресторани, кафе тощо) в певному районі складають популяцію організацій, що конкурують за ресурси у формі грошей, які клієнти готові сплатити за їжу. Різні організації в популяції можуть сфокусувати свою увагу на конкретних видах ресурсів (вужчі ніші в середовищі). Наприклад, деякі ресторани можуть пропонувати національну кухню, інші морепродукти і т.п. Таким чином, вони будуть конкурувати лише за частину ресурсів, тобто тільки за тих потенційних клієнтів, які є прихильниками даного типу їжі.

В той час як системний підхід робить наголос на адаптації організацій до змін в середовищі і вважає, що організації здатні до неї, популяційно-екологічна теорія ставить під сумнів можливість адаптації, принаймні до суттєвих змін у середовищі. Згідно з цією теорією, організаціям властива інерція, і в кращому випадку вони дуже повільно пристосовуються до змін.

Організаційна інерція виникає через внутрішні і зовнішні обмеження, які перешкоджають адаптації організаційних форм.

*Внутрішні обмеження* включають вже зроблені інвестиції в технології, обладнання, спеціалізований персонал, нестачу інформації про можливості адаптації, внутрішню політику організації і усталені точки зору керівників, формалізовані організаційні процедури, організаційну культуру тощо.

*Зовнішні обмеження* – це перешкоди для зміни виду діяльності. Іноді організації хотіли б вийти з одного виду бізнесу і почати новий, більш перспективний, але цьому заважають бар'єри входу-виходу.

Бар'єрами для входу можуть бути великі початкові інвестиції, патенти, нижчі витрати організацій, які вже працюють в цьому бізнесі, доступ до сировини, наявність каналів розподілу готової продукції та ін.

Бар'єри для виходу включають неможливість реалізації спеціалізованих активів (обладнання, приміщень), високі витрати закриття, штрафні санкції, пов'язані із розривом довгострокових контрактів та ін.

В результаті інерції організаціям важко адаптуватися до змін, а іноді це просто неможливо. Згідно із популяційно-екологічною теорією, зміна форм організацій в середовищі відбувається не через адаптацію, а через те, що старі форми відмирають, а нові народжуються. Таким чином, інновації і зміни в популяції організацій відбуваються через виникнення нових типів організацій, краще пристосованих до середовища, а не через адаптацію вже існуючих.

Популяційно-екологічна теорія використовує біологічну концепцію природного відбору. *Природний відбір* забезпечує виживання організацій з характеристиками, що найкращим чином відповідають вимогам зовнішнього

середовища. Природний відбір – це конкурентний процес, оскільки виживають тільки найкраще пристосовані організації.

Важливу роль в розвитку популяції організацій відіграє підприємництво. Завдяки підприємництву постійно з'являються не просто нові організації, а нові, ефективніші організаційні форми. Крім того, пропонуючи новий товар, підприємець може «відкрити» нову нішу в середовищі, тобто нову групу потенційних клієнтів (ресурсів), готових платити за цей товар.

Згідно з популяційно-екологічною теорією, наявність і кількість ресурсів обумовлює *щільність популяції* або кількість організацій в популяції. Вважається, що в новому середовищі темпи народжуваності організацій доволі високі. Під новим середовищем в популяційно-екологічній теорії організації розуміють новий ринок, тобто ринок нового товару або послуги. Це нове середовище є привабливим з точки зору кількості неосвоєних ресурсів (кількості потенційних клієнтів), і все більше і більше організацій створюється для використання цих ресурсів. Цьому сприяють успіх організацій, що першими стали працювати в даному середовищі, і швидке накопичення знань і досвіду в даній сфері діяльності. Наприклад, до того як були створені перші ресторани швидкого харчування Макдональдс, існувала невизначеність, чи має сенс розвивати даний вид бізнесу. Але успіх Макдональдс показав, що цей бізнес є перспективним з точки зору кількості потенційних споживачів, тож інші підприємці почали створювати подібні ресторани. Крім того, починаючи свій бізнес, вони вже могли скористуватися досвідом Макдональдс.

З часом організацій в середовищі стає дуже багато, в той час як кількість ресурсів є обмеженою, що означає зростання конкуренції за ці ресурси. Коли нові організації входять у зрілу галузь, вони змушені конкурувати з організаціями, які вже мають міцні позиції на ринку. Новачки зазвичай мають вищі витрати на виробництво, рекламу і збут. Таким чином, середовище стає менш привабливим, і темпи виникнення нових організацій сповільнюються. Характер зміни кількості організацій в популяції з часом відображено на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Темпи зростання популяції організацій

Організації, що працюють в одному середовищі, конкурують між собою і намагаються вижити. Для виживання вони можуть обирати різні стратегії. Під *стратегією* ми розуміємо спосіб поведінки, обраний для досягнення певної цілі. В даному контексті такою ціллю є виживання.

В популяційно-екологічній теорії організації розглядаються дві пари стратегій, які можуть використовувати організації.

- 1) стратегія раннього входу і стратегія пізнього входу;
- 2) стратегія спеціаліста і стратегія дженераліста.

Організації, що обирають *стратегію раннього входу*, виникають одними з перших в новому середовищі. З одного боку, ситуація в середовищі є невизначеною і тому ризикованою, але з іншого боку, такі організації першими отримують майже необмежений доступ до ресурсів за відсутності або невеликої кількості конкурентів. В результаті такі організації можуть швидко розвиватися, накопичувати досвід і таким чином збільшувати свої шанси на виживання в майбутньому. Оскільки конкуренція в новому середовищі є незначною і попит на товар чи послугу є ненасиченим і постійно зростаючим, проблема ефективності діяльності не постає гостро і не є в центрі уваги.

Організації, які обирають *стратегію пізнього входу*, часто вже працюють в інших середовищах (галузях), мають в них стійкі позиції і володіють достатніми фінансовими ресурсами. Такі організації вичікують, коли ситуація в новому середовищі стане визначеною, коли буде напрацьовано і акумульовано достатній досвід, і тільки після цього входять в це середовище. Використовуючи свій фінансовий, технологічний, маркетинговий, кадровий потенціал, вони з самого початку розробляють ефективні процедури бізнесу, що дозволяє їм успішно конкурувати з організаціями, що з'явилися у середовищі раніше.

Різницю між стратегіями раннього і пізнього входу можна проілюструвати історією розвитку ринку персональних комп'ютерів. В 1976 році компанія Apple Computer фактично створила цей ринок, розробивши свій Apple 1. Незабаром інші невеликі компанії також вивели на ринок свої персональні комп'ютери. Популяція компаній–виробників персональних комп'ютерів стала швидко зростати. Це приклад стратегії раннього входу. Компанія ІВМ, яка була к тому часу основним гравцем на ринку універсальних комп'ютерів, усвідомила, що потенціал ринку персональних комп'ютерів є величезним. Вона обрала стратегію пізнього входу, розробила свій власний персональний комп'ютер і вивела його на ринок в 1981 році. При цьому компанія використала свій великий технологічний і виробничий потенціал, а також відомий бренд, що дало їй конкурентні переваги над компаніями, що увійшли на ринок раніше.

Різниця між стратегіями дженераліста і спеціаліста полягає в тому, з наскільки широкими групами ресурсів працює організація.

Організація може концентрувати свою увагу не на всіх потенційних споживачах певної категорії продукту або послуги, а тільки на групах споживачів з якимись особливими вимогам, і намагатися задовольнити їх якнайкраще. Це відповідає *стратегії спеціаліста*. Наприклад, ресторан може пропонувати тільки вегетаріанську їжу, але досягти в цьому максимального різноманіття. Вегетаріанці складають невелику частку в загальній кількості

потенційних відвідувачів ресторанів, але завдяки тому, що ресторан спеціалізується у виготовленні вегетаріанської їжі і досягає в цьому досконалості, в нього є високі шанси залучити велику кількість клієнтів цієї категорії.

Організації, що обирають *стратегію дженераліста*, конкурують за широкі групи ресурсів. Продовжуючи приклад із закладами громадського харчування, можна сказати, що ресторан, який пропонує традиційну їжу, включаючи вегетаріанські блюда, орієнтується на різні категорії відвідувачів. При цьому навряд чи можна очікувати, вибір піци в цьому ресторані буде таким же широким, як в піцерії, а вибір вегетаріанських блюд, як в спеціалізованому вегетаріанському ресторані. Найвибагливіші клієнти підуть в спеціалізовані заклади і мабуть будуть готові сплатити більше. Але кількість потенційних клієнтів у дженераліста буде завжди більшою.

В стабільному середовищі з чітко визначеними групами ресурсів стратегія спеціаліста може бути виграшною, завдяки можливості краще задовольнити вимоги клієнтів. Якщо ж середовище є нестабільним, з високим рівнем невизначеності, для спеціалістів завжди існує ризик втратити свою вузьку групу ресурсів. Дженералісти ж, навпаки, є у виграшному стані, оскільки вони орієнтуються на широкі групи ресурсів. Якщо одна група ресурсів зникне, вони матимуть доступ до інших груп.

Спеціалісти і дженералісти часто співіснують у різних середовищах, не заважаючи одні одним. Наприклад, великі супермаркети співіснують зі спеціалізованими крамницями, що пропонують широкий асортимент продуктів певної категорії.

Підсумовуючи, зазначимо, що популяційно-екологічна теорія організації дає можливість висвітлити структуру різних галузей – співвідношення організацій-спеціалістів і організацій-дженералістів, яка обумовлюється характером галузі.

Популяційно-екологічну теорію організації критикують за те, що вона недооцінює роль людського фактору, зокрема тих, хто приймає управлінські рішення, і здатність організації протистояти змінам в середовищі. Крім того, вона розглядає організації в певному середовищі як еквівалентні, не беручи до уваги різницю в розмірах, яка може впливати на конкурентоспроможність організацій. В той же час теорія може використовуватися для аналізу та прогнозування галузевої структури; аналізу стратегій організації і їх відповідності середовищу; аналізу конкурентів організації і їх шансів на виживання; аналізу зовнішнього середовища і змін в ньому; впровадження обмежених (не ключових) змін в організаційних формах.

## **1.6 Зовнішнє середовище організації**

### **Мікросередовище і макросередовище**

Організація як відкрита система функціонує і розвивається у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. У зв'язку з цим важливо розуміти, з чого

складається зовнішнє середовище і які його чинники можуть впливати на діяльність організації.

В широкому сенсі зовнішнє середовище включає все, що знаходиться за межами організації. Але для цілей управління таке визначення є занадто загальним і вимагає конкретизації. Має сенс розглядати тільки ті чинники середовища, які чинять вплив на здатність організації досягати своїх цілей. Таким чином, вважатиме, що *зовнішнє середовище організації* включає всі сили і чинники за межами організації, які здатні впливати на її функціонування і розвиток.

Оскільки на організацію чинять вплив численні чинники середовища, для цілей аналізу необхідно їх систематизувати. Традиційним підходом до систематизації чинників зовнішнього середовища є розділення їх на чинники мікросередовища і чинники макросередовища (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Мікро- і макросередовище організації

*Мікросередовище організації* складається з суб'єктів, з якими організація встановлює і підтримує зв'язок у процесі господарської діяльності і які безпосередньо впливають на цю організацію. Інша назва мікросередовища – середовище прямої дії. Основні його елементи – це споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, місцеві органи влади, громадські організації та інші контактні аудиторії. Мікросередовище є специфічним для кожної організації і залежить від виду її діяльності, місця знаходження та інших характеристик.

*Макросередовище організації* – це сукупність сил і чинників непрямой дії. Макросередовище створює загальні умови функціонування підприємства і не є унікальним для окремих організацій. В той же час характер і ступінь впливу одного й того ж макросередовища на різні організації можуть бути різними. В



макросередовищі можна виділити наступні складові: економічну, політико-правову, науково-технічну, природну, і соціально-культурну.

Розглянемо детальніше мікросередовище організації.

Найважливішим компонентом мікросередовища є *споживачі*, тобто ті, хто купує і використовує товари і послуги організації. Це можуть бути особи, домогосподарства, а також інші організації. Виживання і розвиток організації безпосередньо залежать від попиту на її товари та послуги, тобто від бажання і здатності споживачів їх придбати. Організація має постійно відстежувати зміни у вимогах споживачів, щоб запропонувати товар чи послугу, що задовольняють цим вимогам, чи вчасно модифікувати застарілий товар.

*Постачальники* – це суб'єкти господарської діяльності, що постачають ресурси, необхідні організації для здійснення своєї діяльності. Наприклад, організація може постійно закупати сировину, матеріали, комплектуючі для використання їх у виробничому процесі. Якщо постачальник виявиться ненадійним з точки зору вчасності поставок або якості матеріалів, це може призвести до негативних наслідків для організації, починаючи зі зниження ефективності виробництва через простой і закінчуючи втратою споживачів через незадовільну якість готового товару.

Оскільки організації використовують не тільки матеріальні, а й інші види ресурсів, наприклад, фінансові і людські ресурси, до постачальників можна віднести банки, заклади освіти і агентства з працевлаштування. Існують також і інші види постачальників, наприклад, постачальники комунальних, юридичних, охоронних та інших видів послуг. Зміни в умовах взаємодії з постачальниками можуть суттєво вплинути на ціну кінцевого продукту організації, а також на перспективи її подальшого розвитку.

*Посередники* – це суб'єкти господарської діяльності, які допомагають організації в просуванні, розподілі та продажі її товарів споживачам. Це в першу чергу торговельні посередники – оптові і роздрібні; підприємства, що займаються організацією фізичного руху товарів (транспортні підприємства, склади); агентства, що надають різного роду послуги (страхові, рекламні тощо). Ефективність і добросовісність роботи посередників може суттєво вплинути на імідж організації і її продуктів. Якщо, наприклад, оптовий або роздрібний торговець порушить умови зберігання швидкопсувних продуктів харчування, і споживач отримає неякісний продукт, це може зашкодити іміджу організації-виробника. Неефективно спланована і проведена посередником рекламна кампанія може призвести до зайвих витрат.

*Конкуренти* – це організації, що пропонують аналогічний продукт або послугу тій же самій групі споживачів. Конкурентне середовище визначається низкою чинників, зокрема, ступенем монополізації ринку, наявністю бар'єрів входу на ринок, ступенем відмінності товарів та послуг, що пропонуються конкурентами, стадією життєвого циклу галузі, особливостями державного регулювання в галузі та іншими. В умовах високого рівня конкуренції для організації є надзвичайно важливим ретельно відслідковувати дії конкурентів і вчасно реагувати на зміни в їхніх стратегіях.

Мікросередовище також включає багато інших компонентів, таких як місцеві органи влади, регулюючі і контролюючі органи, місцеві жителі, засоби масової інформації. Всі вони можуть проявляти інтерес до діяльності організації і впливати цю діяльність. В свою чергу, організація також може впливати на своє оточення, як позитивним, так і негативним чином. Організація може займатися благодійною діяльністю, а може ухилитися від сплати податків, може фінансувати проекти з розвитку місцевої інфраструктури, а може забруднювати зовнішнє середовище.

Далі розглянемо складові макросередовища організації.

Одним з найважливіших компонентів макросередовища, який чинить значний, хоча й опосередкований, вплив на здатність організації досягати своїх цілей, є його економічна складова.

*Економічне середовище* організації – це поточний стан і тенденції розвитку економіки країни. Цей стан характеризується тим, на якій стадії бізнес-циклу знаходиться економіка – зростання, піднесення, спад, депресія. Важливим є також аналіз показників інфляції, безробіття, динаміки валового внутрішнього продукту і валового внутрішнього продукту на душу населення, розподілу доходів. На розвиток економіки впливають фіскальна і монетарна політика уряду, курс національної валюти і його коливання, тенденції розвитку глобальної економіки та багато інших чинників. Економічне середовище може бути сприятливим або несприятливим для діяльності організації. Наприклад, високий рівень безробіття на тлі економічного спаду призводить до падіння купівельної спроможності споживачів; стримуюча монетарна політика через збільшення облікової ставки – до подорожчання кредитів; знецінення національної валюти є несприятливим для імпортерів, але вигідним для експортерів.

*Політико-правове середовище* характеризується державним устроєм, політичною стабільністю в суспільстві, законодавчою базою, особливостями державного регулювання бізнесу, рівнем корупції тощо. Це середовище може бути як сприятливим, так і несприятливим для господарської діяльності, і визначатиме великою мірою розмір тіньової економіки. Важливим аспектом цього середовища також є стабільність законодавства, оскільки високий рівень невизначеності щодо змін в законах, що стосуються бізнес-діяльності, буде стримувати довгострокові інвестиції, зокрема в розвиток високих технологій і інші ключові сфери економіки.

*Науково-технічне середовище* – це стан розвитку науки і технологій в суспільстві. Він залежить від обсягів фінансування наукових досліджень в державі, державної підтримки інноваційної діяльності, доступу до сучасних технологій, зокрема інформаційно-комунікаційних технологій. Чинники науково-технічного середовища зумовлюють зміни в технологіях виробництва, появу нових товарів на ринку, удосконалення методів управління. Розвиток технологій може одночасно відкривати можливості для організації і створювати загрози. Застосування нових технологій може забезпечити конкурентні переваги, а ігнорування змін в науково-технічному середовищі, навпаки, призвести до програшу в конкурентній боротьбі. Врахування нових тенденцій і досягнень

науково-технічного прогресу надає організації нові можливості розширення її діяльності. Кожен прорив в науці і технологіях може викликати появу нової галузі і ліквідацію існуючої.

Розробка і впровадження нових технологій пов'язані з інвестиціями, тож організації, що працюють в галузях зі швидко змінюваними технологіями, повинні мати достатні фінансові ресурси.

*Природне середовище* організації включає географічні, екологічні і інші природні чинники, зокрема, доступ до природних ресурсів, відновлюваних і не відновлюваних джерел енергії, кліматичні умови, глобальне потепління, рівень забруднення довкілля та інші. Природні умови можуть бути сприятливими або несприятливими для певних видів господарської діяльності, наприклад, сільського господарства, туристичного бізнесу, добувної промисловості тощо.

*Соціально-культурне середовище* – це соціальна структура, демографічні характеристики суспільства, а також культурний контекст, в якому працює організація. Важливі демографічні характеристики включають чисельність населення і її динаміку, показники народжуваності, вікову структуру суспільства, рівень освіти, мобільність населення та інші. Ці характеристики важливі як для аналізу потенційних споживачів, так і для аналізу ситуації на ринку праці. До культурних характеристик можна віднести цінності, погляди, вірування, норми поведінки, традиції, смаки і уподобання, ставлення до праці та ін. Аналіз культурного середовища є важливим для кращого розуміння потреб споживачів і їх купівельної поведінки, для ефективного управління персоналом, для побудови ефективних комунікацій з партнерами організації.

Все компоненти макросередовища тісно пов'язані між собою і іноді важко їх чітко розділити. Наприклад, податкове законодавство і податкова політика можуть розглядатися як в контексті економічного, так і правового середовища. Законодавство і політика держави можуть стимулювати або гальмувати науково-технічний розвиток. Технологічний розвиток може призводити до погіршення природного середовища або впливати на соціальні і культурні процеси у суспільстві (соціальних мережі, нові види комунікацій тощо).

### **Інтегральні характеристики зовнішнього середовища**

Для успішної діяльності в короткостроковій і довгостроковій перспективі організація має постійно відстежувати зміни в своєму зовнішньому середовищі, для того щоб вчасно на них реагувати.

Важливою характеристикою зовнішнього середовища є ступінь його невизначеності. *Ступінь невизначеності* залежить від наявності необхідної інформації, яку має в своєму розпорядженні організація, а також від точності цієї інформації. Невизначеність означає, що особи, приймаючі рішення, не володіють повною і достовірною інформацією про чинники зовнішнього середовища і не можуть достовірно передбачити зміни в цьому середовищі. Невизначеність підвищує ризик невдалої адаптації до середовища і ускладнює оцінки витрат і результатів від впровадження тих чи інших альтернатив рішень.

Невизначеність є похідною від двох інших характеристик середовища – складності і динамічності.

*Складність середовища* пов'язана із кількістю чинників, що впливають на організацію, різноманітністю цих чинників, їх взаємозв'язком і взаємозалежністю. Взаємозв'язок і взаємозалежність чинників означають, що зміна одного чинника спричиняє зміни інших. Чим більше чинників впливає на організацію, чим різноманітнішим є характер їхнього впливу, чим тісніше різні чинники пов'язані між собою, тим складнішим є середовище.

Наприклад, університет, як організація, має досить складне зовнішнє середовище. Діяльність університету тісно пов'язана із розвитком науки і технологій. Оскільки університети виконують і виховну функцію, на їхню діяльність впливають культурні чинники. Культурні чинники також обумовлюють попит на вищу освіту. Діяльність університетів регулюється і частково фінансується державою, тож значним є вплив політико-правового і економічного середовища. Демографічна ситуація чинить ключовий вплив на діяльність університетів, так як від неї залежить кількість студентів. Університет контактує і співпрацює з різними підприємствами, науково-дослідними установами, міжнародними агенціями, професійними асоціаціями, профспілками, випускниками, батьками студентів. Перелік компонентів зовнішнього середовища університетів можна продовжувати. Все це свідчить про складність зовнішнього середовища університетів.

Зовнішнє середовище будь-якої організації не залишається незмінним, але швидкість змін в різних середовищах може бути різною. *Динамічність або рухливість середовища* характеризується швидкістю змін в цьому середовищі. Якщо чинники середовища змінюються часто і непередбачуваним чином, то середовище є динамічним. Наприклад, підприємства електронної промисловості працюють в умовах надзвичайно динамічного середовища.

Складність, динамічність і невизначеність середовища можна вважати інтегральними характеристиками, так як вони описують зовнішнє середовище взагалі, а не його окремі компоненти.

Найвищий ступінь невизначеності середовища має місце, коли воно є одночасно складним і динамічним. Для організацій, що працюють в такому середовищі, проблема збору інформації постає особливо гостро. Відповідно, найнижча невизначеність характерна для простого і стабільного середовища.

### **Теорія стейкхолдерів**

*Теорія стейкхолдерів* (від англ. *stakeholder* – зацікавлена сторона) пропонує альтернативний підхід до аналізу організації, її зовнішнього середовища і зв'язку між ними. Вище, розглядаючи зовнішнє середовище організації, ми вважали, що існує чітка межа, яка відділяє організацію від її середовища. Також до сих пір ми говорили здебільшого о впливі зовнішнього середовища на організацію і необхідності пристосування до цього впливу, щоб використати можливості або протистояти загрозам. В той же час можливий вплив організації на своє середовище практично не розглядався.

В теорії стейкхолдерів межа між організацією і її зовнішнім середовищем є дещо розмитою. Компоненти внутрішнього і зовнішнього середовища розглядаються як складові одного загального середовища.

Стейкхолдерський підхід з'явився, або краще сказати оформився, в середині 80-х років 20-го сторіччя. В 1984 році Р. Едвард Фрімен, американський філософ і фахівець з питань стратегічного управління і бізнес-етики, опублікував свою книгу «Стратегічний менеджмент: стейкхолдерський підхід». Ця наукова праця стала відправною точкою в розвитку теорії стейкхолдерів. Слід зазначити, що сам термін «стейкхолдери» з'явився в науковій літературі ще у 60-х роках минулого століття.

Оригінальне визначення стейкхолдерів, запропоноване Фріменом, звучить так: «*Стейкхолдер* – це будь-яка група або індивідуум, які можуть впливати або на яких може впливати досягнення організацією свої цілей». Він же пізніше визначає стейкхолдерів як групи або індивідуумів, які отримують вигоду або яким завдається шкода, чиї права порушуються або чиї вимоги задовольняються в результаті діяльності організації.

До стейкхолдерів організації відносяться її власники (акціонери), менеджмент, працівники, споживачі, постачальники, посередники, інвестори, представники державної і місцевої влади, неурядові організації, конкуренти, засоби масової інформації, профспілки та інші складові внутрішнього та зовнішнього середовища організації, і навіть майбутні покоління. Таким чином, стейкхолдери можуть бути внутрішніми і зовнішніми.

Р.Е. Фрімен розглядає традиційну мету бізнес-організації – максимізацію прибутку – як таку, що не відповідає вимогам сучасності. Він вважає, що у глобальній економіці, що швидко змінюється, організації, які орієнтуються тільки на отримання прибутку, не зможуть вижити і стабільно розвиватися в довгостроковій перспективі. Згідно зі стейкхолдерським підходом, бізнес-організація має розглядатися як система, що створює цінність для багатьох стейкхолдерів, а не тільки для своїх власників і споживачів.

Стейкхолдерський підхід до стратегічного управління полягає в тому, що менеджери мають планувати і впроваджувати заходи в інтересах різних груп стейкхолдерів. Основне завдання менеджменту – управляти відносинами зі стейкхолдерами і інтегрувати їхні інтереси таким чином, щоб забезпечити довгостроковий успіх організації.

В теорії стейкхолдерів організація розглядається як сукупність інтересів різних груп стейкхолдерів, які іноді є кооперативними, а іноді конкуруючими.

Наприклад, інтереси власників, які хочуть отримати максимальний прибуток, і інтереси споживачів, які хочуть купити дешевий товар, будуть конфліктувати. Гроші, витрачені організацією на благодійність, могли б, наприклад, бути інвестовані у виробництво з подальшим отриманням прибутку і сплатою податків, або витрачені на додаткові виплати працівникам, покращення умов їхньої праці тощо. Таким чином, завдання менеджменту – знайти баланс інтересів різних груп стейкхолдерів.

Оскільки кількість потенційних стейкхолдерів може бути необмеженою, необхідно визначити, які групи стейкхолдерів є найважливішими і чиї інтереси слід задовольнити в першу чергу.

Один з відомих підходів до класифікації стейкхолдерів, запропонований Мітчелом, Еглом і Вуд, базується на комбінації трьох можливих характеристик

стейкхолдерів. Перша характеристика – *влада*, що може бути визначена як здатність стейкхолдера отримати від організації бажаний результат шляхом примусу, за допомогою фінансових ресурсів або апелюючи к соціальним нормам, моралі тощо. Друга характеристика – це *легітимність*, під якою розуміють відповідність вимог стейкхолдерів юридичним і моральним нормам суспільства. Третя потенційна характеристика стейкхолдерів – це *терміновість* їхніх вимог, яка показує, наскільки невідкладними мають бути дії організації щодо задоволення вимог стейкхолдерів.

Згідно з класифікацією, ті стейкхолдери, які мають всі три характеристики, є найважливішими для організації, і їхні інтереси і вимоги мають пріоритет. Якщо стейкхолдери мають дві характеристики з трьох, вони є менш важливими, але все ж таки організація має приділяти увагу їхнім інтересам. Що ж до стейкхолдерів, що мають тільки одну з вказаних характеристик, вони є найменш важливими для організації, і їхні інтереси будуть братися до уваги в останню чергу.

Кожна з цих характеристик може змінюватися з часом, тому необхідно регулярно проводити аналіз стейкхолдерів організації.

## 1.7 Економічні теорії організації

### Сутність економічного підходу до вивчення організацій

Економічний підхід до аналізу організацій, висвітлення їхньої природи, структури і розвитку базується на використанні низки економічних теорій. Слід зазначити, що в економічних теоріях замість терміну «організація» частіше вживається термін «фірма», і, відповідно, йдеться не про теорію організації, а про теорію фірми. В певних контекстах замість терміну «організація» вживають також термін «ієрархія». В даній темі терміни «фірма», «організація» і «ієрархія» будуть вживатися як взаємозамінні.

Теорія фірми в економіці намагається відповісти на наступні питання:

1. Про природу фірми: Чому виникають фірми? Чому всі угоди між економічними агентами не можуть здійснюватися через ринковий механізм?

2. Про границі фірми: Які чинники обумовлюють розмір фірми? Чому, наприклад, фірма не розширюється до розміру всієї економіки?

3. Про внутрішню організацію фірми: Чому фірми мають різні внутрішні структури? Як організовано виробництво всередині фірми? Які системи заохочення персоналу використовуються в фірмах?

Зазначимо, що коли йдеться про економічний підхід до розгляду певних явищ, зокрема до аналізу організацій, в центрі уваги є питання ефективності, тобто співвідношення між результатами і витратами. Економічний підхід висвітлює виникнення фірм, існування певних організаційних структур і систем матеріального заохочення тим, що це забезпечує максимальну ефективність діяльності. Економічний підхід базується на ідеї раціональності.

Що таке фірма? Це питання залишається в центрі уваги економістів. Раніше ми неодноразово вказували, що не існує однієї теорії організації, оскільки організація – це дуже складний об'єкт. Теж саме можна сказати і про теорію

фірми в економіці. Не існує якоїсь однієї теорії фірми. Навіть економічна сутність організації є настільки багатогранною, що описати її в рамках однієї теорії неможливо, принаймні на сьогоднішній день. У зв'язку з цим нижче будуть розглянуті декілька теорій, кожна з яких буде описувати окремий аспект економічної організації. Ознайомлення з різними теоріями дає можливість отримати повніше уявлення про економічну сутність організацій.

В даній темі будуть розглянуті ідеї неокласичної економічної теорії (не плутати з неокласичним підходом в теорії організації), теорії трансакційних витрат, теорії агентських відносин та інституційної економічної теорії.

### **Організація як виробнича функція (неокласична економічна теорія)**

Неокласична економічна теорія розглядає фірму, як виробничу функцію. *Виробнича функція* в економіці – це співвідношення між кількістю ресурсів, що використовуються для виробництва продукції, і обсягом виробленої з їх використанням продукції. В математичній формі це виражається як  $Q = f(L, K)$ , де  $Q$  – обсяг виробленої продукції, а  $L$  і  $K$  – різні види ресурсів, що використовуються для її виробництва.

Таким чином, виробнича функція відображає технологію виробництва. У зв'язку з цим підхід неокласичної економічної теорії часто називають технологічним підходом, оскільки він висвітлює природу фірми і її розмір через технологію: 1) фірма виникає, щоб реалізувати певну технологію; 2) розмір фірми визначається, з одного боку, межами технології (чим простіше технологія, тим менше розмір фірми), а з другого, правилом максимізації прибутку (навіть у випадку простої технології розмір фірми може бути великим, якщо фірмі вигідно виробляти великі обсяги продукції). Правило максимізації прибутку можна записати як  $MC = MR$ , де  $MC$  – граничні витрати, а  $MR$  – гранична виручка. Як тільки граничні витрати починають перевищувати граничну виручку, подальше нарощування обсягів виробництва треба припинити, тож розмір фірми далі не зростатиме.

Однак цей підхід є дуже абстрактним і спрощеним. По-перше, він не пояснює внутрішню структуру фірми, яка моделюється як «чорна скринька» – ресурси на вході, готовий продукт на виході, і як трансформуються ресурси всередині, як вирішуються конфлікти інтересів власників, менеджерів і працівників невідомо. По-друге, границі технології також нечіткі. Технологія виробництва складного продукту може включати низку процесів, і ця технологія може реалізуватися однією фірмою, а може бути поділена між кількома фірмами, кожна з яких буде відповідати за окремий процес. Наприклад, виробник автомобілів може виробляти двигуни самостійно, а може купувати їх від іншої фірми. Тож залишається без відповіді питання – де границі технології тобто який ступінь спеціалізації є оптимальним?

Розглянемо проблему спеціалізації детальніше: навіщо потрібна спеціалізація і в чому переваги і недоліки спеціалізації.

Якщо виготовляється складний продукт, то виробничий процес фізично не може бути реалізований однією особою, тож поділ праці є необхідним. Але навіть коли йдеться про досить примітивний продукт, який може бути

виготовлений однією людиною, має сенс застосувати спеціалізацію. Видатний шотландський економіст Адам Сміт наводить яскравий приклад поділу праці в мануфактурі з виробництва голок, коли весь процес розділяється між десятьма працівниками. За відсутності поділу праці один працівник міг би виготовляти в день 20 голок, а за умов спеціалізації 10 працівників можуть виготовляти за день 48000 голок. Таким чином, спеціалізація приводить до зростання продуктивності праці в 240 разів. Зумовлюється це збільшенням вправності працівника, що виконує обмежену кількість операцій, і економією часу, що витрачався би на перехід від однієї операції до іншої.

*Переваги спеціалізації* очевидні, а от недоліком є необхідність координації спеціалізованої праці. Хтось має вирішувати, як розділити загальний об'єм робіт між працівниками, скільки людей будуть працювати на кожній стадії, скільки одиниць напівфабрикату має приходити на кожен етап за певний період часу тощо. Таким чином, виникають два рівня ієрархії: нижній – працівники, і верхній – менеджер, який приймає рішення, видає завдання і координує дії працівників.

### **Висвітлення природи організації в контексті теорії трансакційних витрат**

Економічна діяльність людей, зокрема, за умов спеціалізації, має координуватися. Таким чином, однією з причин створення організації є можливість координації діяльності людей в рамках організації. Однак формування організації з ієрархічною структурою є не єдиним способом координації економічної діяльності. Альтернативним способом є ринковий механізм або ціновий механізм.

Повернемося до прикладу спеціалізованого виробництва булавок і уявимо, що працівники на окремих стадіях є незалежними виробниками, і замість того, щоб підкорюватися наказам менеджера, вони самі вирішують, скільки виробляти напівфабрикатів на своїх стадіях, і взаємодіють один з одним через ринковий механізм. Тобто виробник на стадії  $n$  купує напівфабрикати у виробника зі стадії  $n-1$ , обробляє їх і продає виробникові на стадії  $n+1$ . Попит і пропозиція на напівфабрикати будуть залежати від ринкової ціни на них і на готовий продукт. Тобто ринковий механізм буде координувати дії і рішення виробників замість менеджера.

Звісно, купівля і продаж напівфабрикатів у виробництві голок здається екстравагантною. Але уявимо більш реальний технологічний ланцюг: виробник автомобілів – виробник двигунів – виробник поршнів для двигунів. Орієнтуючись на ринкову ціну на автомобілі, виробник автомобілів вирішує, чи варто їх виготовляти і в якій кількості. Він потребує певну кількість двигунів і готовий сплатити за них певну ціну. Якщо ця ціна влаштовує виробника двигунів, він буде їх виробляти в необхідній кількості. Але для виробництва двигунів він потребує поршнів, і готовий сплатити за них певну ціну. Якщо ця ціна влаштовує виробника поршнів, він приєднається до цього ланцюгу. Так ринковий механізм координує взаємодії економічних агентів. Тож чому не використовувати цей механізм замість створення організацій?



Проблема в тому, що неокласична економічна теорія будується на низці припущень, які не відповідають економічним реаліям. Так, одним з припущень є відсутність витрат, пов'язаних з ринковими обмінами між економічними агентами. Насправді ж такі витрати існують і називаються трансакційними витратами. В процесі ринкових обмінів економічні агенти вступають в контрактні відносини. *Контракт* в економіці – це не обов'язково письмовий документ, це може бути усна, а іноді і негласна домовленість.

*Трансакційні витрати* – це витрати взаємодії між економічними агентами в процесі економічних обмінів. Існують чотири типи трансакційних витрат: 1) витрати, пов'язані з пошуком інформації про потенційних партнерів, товари і послуги; 2) витрати, пов'язані з обговоренням умов контракту; 3) витрати, пов'язані з моніторингом виконання своїх контрактних зобов'язань учасниками обміну; 4) витрати, пов'язані із забезпеченням виконання умов контракту.

Згідно із теорією трансакційних витрат, економічні агенти створюють такі механізми взаємодії в рамках обміну, які відповідають мінімальним трансакційним витратам. Але в деяких випадках трансакційні витрати можуть бути такими високими, що потенційно вигідний для обох сторін обмін не відбувається.

Таким чином, існують два альтернативних механізми координації економічної діяльності – *риннок і організація*. У випадку ринкового механізму економічні агенти є самостійними і рівними. *Організація* – це завжди ієрархія, тобто нерівність. В організації економічні агенти втрачають свою самостійність і підкоряються наказам тих, хто знаходиться на вищих рівнях ієрархії. Застосування ринкового механізму пов'язане з трансакційними витратами, в той час як перевагою організації, в якій діє механізм наказу, є відсутність трансакційних витрат.

В реальному економічному житті часто можна знайти гібридні механізми координації. Наприклад, в організаціях люди не тільки підкорюються наказам, але й домовляються, обговорюють умови виконання і розмір винагороди, що типово для ринкового механізму.

Важливо розуміти, коли для координації економічної діяльності має сенс використовувати ринковий механізм, а коли створити фірму. Чому, наприклад, в одних випадках фірми закупають комплектуючі у постачальника, а в інших вирішують виробляти їх самі, навіть якщо потенційний постачальник може виготовляти їх ефективніше. Рішення про самостійне виготовлення продукту, який раніше закупався через ринковий механізм, називається в теорії трансакційних витрат *інтерналізацією зовнішніх трансакцій*. Вид діяльності, який раніше був зовнішнім по відношенню до фірми, вноситься всередину фірми у вигляді виробничого процесу. Тепер немає необхідності домовлятися з постачальником. Замість цього можна віддати наказ своєму новому виробничому підрозділу виготовити необхідну кількість продукції.

Лауреат Нобелівської премії з економіки Рональд Коуз в своїй статті «Природа фірми», опублікованій в 1937 році, запропонував наступне висвітлення причин виникнення фірм: фірми виникають як спосіб мінімізації трансакційних витрат.

Можна припустити, що у випадку організації спеціалізованого виробництва голок через ринковий механізм, трансакційні витрати, тобто витрати взаємодії між виробниками на різних стадіях, будуть занадто високими, і вигідніше організувати цей процес в рамках фірми.

Наступні питання, які можуть виникнути у зв'язку з мінімізацією трансакційних витрат: чому фірма не розростається до розміру цілої економіки; чому фірми не зливаються в одну велику; чому у певний момент фірма припиняє зростати і надає перевагу використанню постачальників, посередників і інших партнерів, з якими взаємодіє через ринковий механізм?

В тій же самій статті Рональд Коуз висвітлює, які чинники обумовлюють межі фірми. По-перше, у міру збільшення розміру фірми, зростають адміністративні витрати на організацію додаткових видів діяльності всередині фірми. Ці витрати пов'язані із розподілом завдань, координацією і контролем діяльності працівників тощо. Максимальний розмір фірми буде визначатися точкою, в якій витрати на організацію ще однієї трансакції (виду діяльності) всередині фірми будуть дорівнювати трансакційним витратам, пов'язаним зі здійсненням цієї трансакції через ринковий механізм (тобто закупки результату цього виду діяльності у іншої фірми).

По-друге, у міру зростання кількості видів діяльності всередині фірми, кількість управлінських помилок збільшується і зростають витрати, пов'язані з цими помилками. Максимальний розмір фірми буде визначатися точкою, в якій втрати від управлінських помилок після організації ще однієї трансакції всередині фірми будуть дорівнювати трансакційним витратам проведення цієї трансакції через ринковий механізм. Обидва ці чинники пов'язані зі зниженням віддачі від управлінського ресурсу.

Таким чином, теорія трансакційних витрат дозволяє висвітлити причини виникнення фірми і відповідає на питання щодо її ефективного розміру.

### **Теорія агентських відносин. Проблема принципала-агента**

Було б спрощенням вважати, що люди в організаціях сумлінно виконують всі накази і розпорядження, ставлять інтереси організації вище своїх власних інтересів і є цілковито відданими організації, її власникам і керівництву. Якщо б так було, проблема мотивації в організаціях не поставала б так гостро. Таким чином, механізм наказу в організаціях працює не ідеально.

Існують економічні теорії, які приділяють увагу можливим конфліктам інтересів в організації і намагаються визначити шляхи їх вирішення. Теорія агентських відносин є прикладом такої теорії.

*Теорія агентських відносин* розглядає таку ситуацію, коли один чи група індивідуумів, яких називають *принципалами*, наймають інших індивідуумів – *агентів* – для виконання певних завдань і наділяють їх повноваженнями. Агентські відносини в економічному житті виникають між власником землі і орендаром; пацієнтом і лікарем, клієнтом і адвокатом, працівниками та менеджерами в організаціях, виборцями та депутатами тощо.

*Проблема принципала-агента* пов'язана із труднощами мотивування агента до дій на користь принципала, оскільки принципал і агент мають свої власні інтереси, які в загальному випадку не співпадають.

Проблема мотивування агентів поглиблюється через існування *інформаційної асиметрії*, тобто різної поінформованості принципала і агента. Агент, якому надані повноваження представляти інтереси принципала і приймати за нього рішення, краще поінформований, ніж принципал, і може використати цю інформаційну асиметрію у власних інтересах.

Ситуація ускладнюється тим, що результат дій агента залежить не тільки від його добросовісності і рівня його зусиль, але й від інших чинників, що знаходяться поза межами контролю агента. Таким чином, агент завжди може виправдовувати незадовільний результат дією сторонніх неконтрольованих чинників.

Типовим прикладом відносин принципала-агента є відносини між акціонерами і менеджментом корпорації. Акціонери наймають менеджера, який має професійно управляти корпорацією з метою максимізації її прибутку, що означає максимізацію добробуту акціонерів. В той же час менеджер має свої власні інтереси – максимізація свого персонального доходу, низький рівень зусиль, багато вільного часу, престижний службовий автомобіль, великий, облаштований дорогими меблями офіс, корпоративний літак тощо. Інтереси принципалів та агента, як видно, не співпадають і навіть суперечать одні одним. Наприклад, витрати на зайву розкіш офісу та занадто дорогий автомобіль знижують прибуток, що залишається власникам.

В умовах конфлікту інтересів акціонери не можуть бути впевненими, що менеджер буде приймати найкращі з точки зору їхнього добробуту рішення. При цьому краща поінформованість менеджера про те, що відбувається в організації і на ринку, не дає їм можливості повністю контролювати ефективність прийнятих менеджером рішень.

У випадку відносин між акціонерами і менеджментом корпорації наступні внутрішні і зовнішні чинники можуть мати дисциплінуючий вплив на менеджерів і стимулювати їх до максимального врахування інтересів власників:

- грошові заохочення у формі преміальних виплат за досягнення менеджером поставлених власником цілей;
- перетворення менеджера на акціонера шляхом продажу або передачі йому пакету акцій корпорації;
- контроль з боку ради директорів (спостережної ради);
- моніторинг результатів діяльності корпорації за допомогою аудиту;
- оцінка діяльності менеджера загальними зборами акціонерів;
- загроза банкрутства корпорації і заміни її менеджменту;
- загроза об'єднання або поглинання в разі неефективного управління корпорацією;
- конкуренція на ринку топ-менеджерів і репутація менеджера.

Існування проблеми принципала-агента обумовлює виникнення *витрат агентських відносин*, які, зокрема, складаються з *витрат на моніторинг поведінки агента з боку принципала* і *витрат розбіжності* (витрат втрачених

можливостей), що виникають через невідповідність дій агента тим діям, які б збільшували добробут принципала.

Теорія агентських відносин фокусує свою увагу на методах і системах заохочення, а також зовнішніх (ринкових) чинниках, які можуть бути використані для узгодження інтересів агента і принципала, щоб діючи у власних інтересах, агент одночасно діяв і в інтересах принципала.

### **Підхід інституційної економіки до висвітлення сутності, характеристик і структури організацій**

Інституційна економіка являє собою широку галузь економічної науки, що складається з багатьох напрямів. В рамках інституційної економіки суто економічні проблеми, що стосуються прийняття рішень в умовах обмежених ресурсів, пов'язуються з правовими, етичними, політичними та іншими проблемами. Інституційна економіка вивчає прийняття економічних рішень в умовах інституційних обмежень, що накладаються на людську поведінку. Якщо неокласична теорія розглядає раціональну поведінку економічних агентів, які приймають рішення, враховуючи тільки власні інтереси, інституційна економіка розглядає поведінку людей, що підкорюються правилам суспільства, створеним для балансування інтересів різних економічних агентів. Наприклад, сплата податків суперечить максимізації власного добробуту, але економічні агенти підкорюються цьому правилу в реальному економічному житті. Не всі раціональні рішення прийнятні з точки зору закону або етики.

Розглянемо деякі ідеї інституційної економіки і для цього спочатку дамо визначення поняття інститутів. Один з найвидатніших представників інституційної економіки, лауреат Нобелівської премії з економіки Дуглас Норт визначає *інститути* як правила гри у суспільстві або, більш формально, створені суспільством обмеження, які формують людську поведінку. Існування інститутів знижує невизначеність, робить поведінку людей передбачуваною і знижує витрати взаємодії економічних агентів.

Інститути включають формальні правила і неформальні обмеження. *Формальні правила* включають конституцію, закони, устави, інструкції, офіційні контракти тощо. *Неформальні обмеження* – це неписані правила, традиції, етичні норми тощо. Вони передаються від покоління к поколінню через виховання і являють собою складову культури суспільства.

Формальні і неформальні правила утворюють інституційне середовище суспільства і відкривають можливості до розвитку тих чи інших видів діяльності або унеможливають певну діяльність. Інституційні зміни обумовлюють розвиток суспільства, в тому числі його економічний розвиток. Значні відмінності в економічному рівні різних країн можна висвітлити різницею в їх інституційному устрої і історією розвитку інститутів. Інститути впливають на рівень витрат виробництва і трансакційних витрат і таким чином обумовлюють можливості економічного розвитку.

Згідно з Д. Нортом, *організації і інститути* – це нетотожні поняття. Використовуючи аналогію зі спортом, можна сказати, що інститути – це правила

гри, а організації – це гравці. Завдання гравців – досягти найкращого результату в умовах, що визначаються правилами.

Організації виникають, щоб скористатися можливостями, що відкриваються в умовах існуючих інститутів. Таким чином, які організації будуть виникати і як вони будуть розвиватися, залежить від стану інститутів.

Зовсім не обов'язково, що ці інститути будуть сприятливими для *продуктивної діяльності*, що створює цінність. Може статися, що продуктивна, корисна діяльність є неприбутковою в даному суспільстві, а існуюча система інститутів є сприятливою для *перерозподільної діяльності*, тобто діяльності, яка не створює нову цінність, а перерозподіляє доходи між членами суспільства. До перерозподільної діяльності можна віднести корупцію, шахрайство, рекет тощо. Також, наприклад, може бути вигіднішим не працювати, а отримувати соціальні виплати, які також є результатом перерозподілу доходів у суспільстві.

Інститути будуть визначати характер і сферу діяльності організації. Наприклад, якщо існуючі інститути не забезпечують належного захисту прав власності, змінюються швидко і непередбачувано, організації не будуть робити довгострокові інвестиції у виробництво і у розвиток технологій. Замість цього у суспільстві будуть розвиватися такі види діяльності, як торгівля, що в даних обставинах є менш ризикованою.

Інститути також будуть впливати на структуру організацій. В одному й тому ж інституційному середовищі організації, що займаються аналогічним видом діяльності, будуть стикатися з однаковими обмеженнями, і для виживання вони будуть адаптувати свої організаційні структури подібним способом. Подібність організаційних структур і процесів має назву *організаційного ізоморфізму*. Іншою причиною ізоморфізму може бути копіювання одними організаціями структур і процесів і використання досвіду інших організацій. Структура або організаційно-правова форма організації можуть також визначатися законодавством. Наприклад, банки мають створюватися у формі акціонерного товариства.

В свою чергу, організації можуть впливати на розвиток інститутів, зокрема зміни в законодавстві, через відповідні механізми, що існують в суспільстві.

## 1.8 Сутність і основні елементи культури організації

### Особливості організаційної культури

*Розвиток сучасного суспільства* визначається взаємодією різноманітних державних, комерційних і громадських організацій, що мають власні принципи, традиції та цінності, на яких ґрунтується поведінка окремих осіб. В такому разі актуальною управлінською проблемою є пошук ціннісно-орієнтованої ідеї, що буде прийнята колективом і в подальшому з успіхом реалізована. Наявність часового проміжку між цими подіями зумовлює появу потреби у формуванні особливого елемента, який би збільшував рівень визначеності цілої системи за рахунок посилення передбачуваності поведінки кожної особи в межах організації.

Таким елементом є, власне, «організаційна культура». В даний час немає універсального визначення цього поняття. Воно ж має ґрунтуватися на загальноприйнятному розумінні терміну «культура». Так, у *Філософському енциклопедичному словнику* наводяться наступні визначення поняття «культура»:

- обробіток і догляд за землею;
- догляд, поліпшення, ушляхетнювання тілесно-душевно-духовних сил, схильностей і здібностей людини, а отже – і ступінь їх розвитку;
- сукупність способів і прийомів організації, реалізації та поступу людської життєдіяльності, способів людського буття;
- сукупність матеріальних і духовних надбань на певному історичному рівні розвитку суспільства і людини, які втілені в результатах продуктивної діяльності;
- локалізоване у просторі та часі соціально-історичне утворення, що специфікується або за історичними типами, або за етнічними, континентальними чи регіональними характеристиками суспільства.

В найширшому значенні культура – це те, що твориться людиною, на відміну від того, що твориться природою. У її складі можуть бути як матеріальні так і нематеріальні елементи, конкретний набір яких формується на основі взаємодії людей під впливом оточуючого середовища. Також культура потребує постійного догляду для забезпечення її постійного розвитку і вдосконалення.

В свою «організаційна культура» розглядається як система найбільш важливих цінностей, правил і норм, що задають людям (працівникам) орієнтири для поведінки в різних ситуаціях. Це полегшує комунікації організації, прискорює процес прийняття рішень, спрощує взаємовідносини, розширює можливості співробітництва. В нашій країні більш вживаним поняттям з відповідним змістом є «корпоративна культура». Хоча, звісно, не всі суб'єкти господарювання є корпораціями. «організаційна культура» бізнес-структур набула саме такої назви.

Як і багато інших термінів в менеджменті, «корпоративна культура» як поняття вперше було застосоване у військовій справі. У XIX столітті німецький фельдмаршал та військовий теоретик Г. Мольтке використав його до опису взаємовідносин у офіцерському середовищі. У ті часи відносини регулювалися не лише статутами, сходами честі, але й дуелями. Наприклад, рубець, отриманий у поєдинку, був обов'язковим атрибутом приналежності до офіцерської спільноти.

Згодом розвиток «корпоративної культури» став обов'язковою умовою підвищення результативності діяльності будь-якої фірми за рахунок максимізації ефективності її менеджменту. Разом з цим це явище стало об'єктом дослідження для низки науковців.

В 1970-1980-х роках американські дослідники Т. Пітерс та Р. Уотермен з'ясували ступінь впливу культури організації на її успіх. Згодом вчені Т. Є. Діл і А. А. Кеннеді визнали «корпоративну культуру» найважливішим фактором, що визначає поведінку людей в організації та її соціальний розвиток. Вони виявили, що різноманіття культур в бізнесі обумовлене різноманіттям

видів людської діяльності економічної діяльності людства. Ці дослідження привернули увагу до поняття «корпоративна культура», після чого з'явилася перша систематизована теоретична праця, присвячена цій проблемі, під назвою «Організаційна культура і лідерство», яку написав американський психолог Е. Шейн. Автор сформулював п'ять базових уявлень, навколо яких формується організаційна культура: про відносини з середовищем; про повсякденне життя; про природу людини, про людську діяльність, про людські взаємини.

В цілому поняття «організаційна культура», «корпоративна культура» стали предметом вивчення для багатьох науковців, про що свідчить різноманіття визначень, що пропонуються дослідниками у цьому напрямі. Так, наприклад, Т. Соломадініна під організаційною культурою розуміє соціально-духовне поле організації, яке формується під впливом матеріальних та нематеріальних, явних та прихованих, усвідомлюваних та неусвідомлюваних процесів та явищ, що визначають єдність філософії, ідеології, цінностей, підходів до вирішення проблем та поведінки персоналу організації, що сприяє її руху до успіху.

Вчений Г. Хаєт називає організаційну культуру системою цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т.д., які склались в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників. З огляду на вищесказане можна стверджувати, що «організаційна культура», з одного боку, є одним із визначальних факторів успіху організації, а з іншого – індикатором рівня розвитку суспільства в цілому.

У даному випадку під «успіхом» ми розуміємо своєчасне досягнення встановлених суб'єктом господарювання довгострокових цілей і забезпечення його довготривалого існування. А, оскільки організаційна культура є частиною культури суспільства і формується під впливом інших її елементів (рис.1.6), напрямок розвитку організації визначатиметься як внутрішніми так і зовнішніми чинниками.

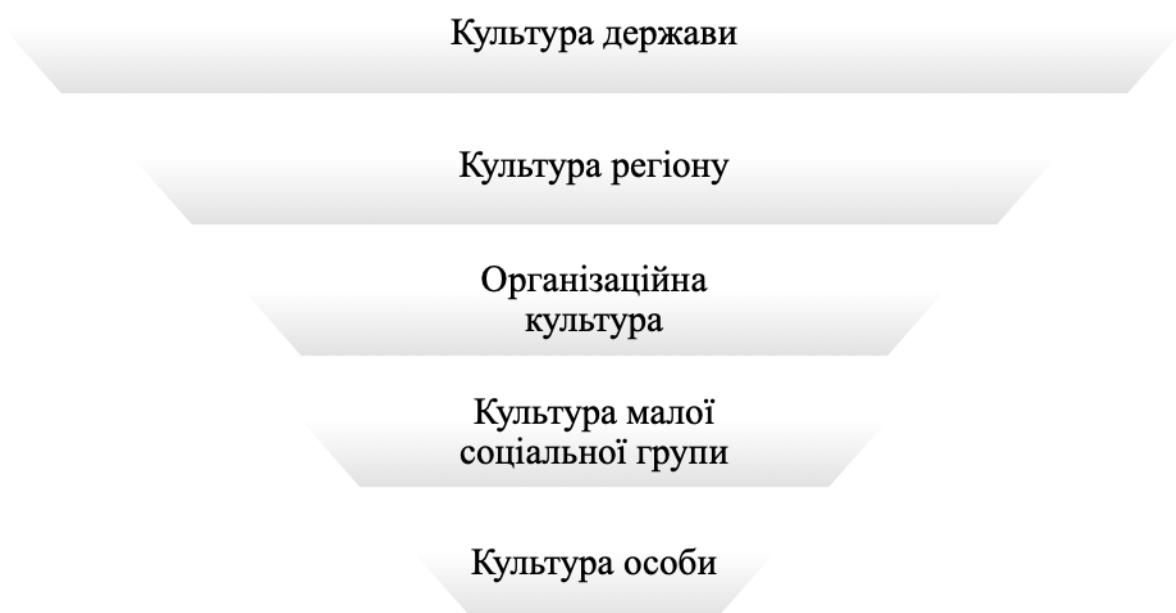


Рисунок 1.6 – Рівні культури суспільства

Вчений С. Роббінс визначив наступні функції організаційної культури:

1. Виконання ролі ідентифікатора, що вказує на схожість і відмінність даної організації від інших.

2. Створення у співробітників відчуття «особливості», унікальності їхньої організації, її несхожості на інші організації, тобто відчуття їхньої ідентичності.

3. Формування відданості працівників своїй організації, що змушує їх прагнути до чогось більшого, ніж досягнення особистих цілей.

4. Підвищення стабільності соціальної системи. У цьому сенсі культура розглядається як соціальний сполучний матеріал, що скріплює організацію. Задаючи співробітникам певні стандарти, вона повинна орієнтувати підлеглих у їх словах і вчинках.

5. Формування уявлень й поведінки людей, визначення «правил гри» на підприємстві.

Дослідниця Солнцева Н. В. визначила наступні функції організаційної культури: змістовну, виховну, регулюючу, змінюючу, адаптивну, комунікативну, селективну, стабілізуючу, оптимізуючу та відтворювальну. Враховуючи, що організаційна культура дозволяє прогнозувати певну поведінку організації та її членів в умовах мінливості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, виділяють також прогножуючу функцію організаційної культури.

Отже, культура будь-якої організації формується під дією чинників, пов'язаних з характером діяльності людей, національними, регіональними особливостями, зі станом економіки регіону, наявною ресурсною, законодавчою базами, стилем і можливостями управління, географічним положенням, історичним розвитком, тощо. При цьому саме її існування покликане збільшувати продуктивність діяльності організацій та забезпечувати їх довготривалий успіх.

### **Основні елементи культури організації**

Як і будь-яка система, організаційна культура складається з взаємопов'язаних між собою елементів. В Економічній енциклопедії «організаційна культура» трактується як «культура підприємства», що включає:

- уявлення про завдання корпорації;
- призначення і цілі;
- характер продукції і ринків;
- стиль діяльності і управління;
- критерії досягнення цілей і оцінки результатів;
- засоби внутрішньої інтеграції (мова і засоби спілкування, процедури прийому на роботу та звільнень, система матеріального і нематеріального заохочення, спосіб розподілу влади, традиції, церемонії, ритуали, тощо).

Всі ці складові впливають на взаємозв'язки, взаємовідносини працівників, керівників і підлеглих, підрозділів і підприємств, на координацію їх діяльності, форми їх співробітництва в процесі прийняття рішень, шляхи попередження і вирішення конфліктів.



Ф.Харріс і Р.Моран пропонують такі десять характеристик, притаманних організаційній культурі:

1) *Усвідомлення себе і свого місця в організації*. Ціннісна орієнтація працівників проявляється через зовнішній прояв свідомого чи несвідомого розуміння ними свого місця в організації, причому ступінь відвертості кожної особистості у взаємовідносинах в колективі може суттєво відрізнятися в залежності від особливостей конкретної організації.

2) *Комунікаційна система і мова спілкування*. Правила використання усної, писемної, невербальної комунікації, професійного сленгу, аббревіатур; ступінь відкритості спілкування та жестикуляція варіюються залежно від галузевої, функціональної і територіальної приналежності організації, її підрозділів.

3) *Зовнішній вигляд, одяг й представлення себе в організації*. Використання уніформи і спецодягу, взуття, ділового стилю, ставлення до зачісок та косметичних засобів, тощо.

4) *Звички і традиції у сфері харчування*. Наявність чи відсутність столових, буфетів, періодичність та тривалість перерв, організація харчування працівників, наявність дотацій на харчування, тощо.

5) *Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання*. Ступінь своєчасності виконання завдань працівниками, дотримання внутрішнього розпорядку і формування системи заохочення ефективного використання робочого часу.

6) *Стосунки між людьми*. Вплив на міжособистісні стосунки таких характеристик як вік і стать, статус і влада, досвід і рівень знань, національність, релігії та громадянства, ступінь формалізації стосунків, дотримання співробітниками вимог етикету й протоколу тощо.

7) *Цінності і норми*. Кожна людина намагаються дотримуватися норм поведінки, що заохочуються оточуючими лідерами груп, до яких вона належить; в результаті чого формується постійно діючий механізм взаємодії підлеглих і їх керівників, що ґрунтується на найбільш важливих, значущих правилах співіснування.

8) *Віра у щось чи підтримка чогось*. Наявність чи відсутність віри у свої сили, керівництво, успіх, у взаємодопомогу, справедливість, наявність довіри у взаємовідносинах з колегами, клієнтами і конкурентами.

9) *Процес розвитку працівника і навчання*. Бездумне чи усвідомлене виконання роботи; використання логічного мислення у роздумах чи відмова від нього, процедура інформування працівників, заохочення до навчання співробітників.

10) *Трудова етика і мотивація*. Ставлення до якості роботи, оцінка результатів та встановлення відповідальності за неналежне її виконання, підбір методів стимулювання праці, вибір індивідуальної чи групової, командної форми виконання завдань.

Отже, культура організації є складним соціальним явищем, що має багаторівневу будову, в якій відразу сприймаються лише найбільш виразні речі, такі як, наприклад, уніформа, а вже згодом розкриваються глибинний елемент –

цінності. Таку структуру можна порівняти з айсбергом, оскільки більша його частина не є об'єктом прямого спостереження.

Так, наприклад, Е. Шейн виділяє три рівня організаційної культури: артефакти, цінності та основні переконання.

*Артефакти* – видимий рівень створеного в організації фізичного і соціального оточення. Він включає такі зовнішні організаційні характеристики як продукція або послуги, повсякденна поведінка працівників, використовувана технологія, стан і архітектура виробничих приміщень і офісів, формальне спілкування, гасла тощо.

*Цінності* – це проміжний рівень корпоративної культури, який складається з цінностей, норм і вірувань, прийнятих в певному фізичному і соціальному оточеннях. До них відносяться стратегії, цілі, філософія організації. В цілому їх сприйняття носить свідомий характер і залежить від бажання людей.

*Базові переконання* – це невидимий, підсвідомий рівень корпоративної культури, який об'єднує ставлення до навколишнього світу, сприйняття дійсності, часу, простору, природи людської діяльності та взаємовідносин в колективі.

Конкретний набір цих елементів формує культуру організації, що згодом впливає на результативність її діяльності.

### **Типологія організаційних культур**

В науковій літературі існує багато класифікацій організаційних культур. Далі розглянемо найбільш відомі.

1. Типологія Дж. Зонненфельда. Цей вчений виділяє чотири типи культур: «бейсбольна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура» («фортеця»). Кожна з культур по-різному впливає на організацію та відображається на кар'єрі працівників.

«*Бейсбольна команда*» (Baseball Team Culture) виникає в бізнес-середовищі з високим ступенем ризику. У компаніях з таким типом корпоративної культури рішення приймають дуже швидко, заохочується новаторство та ініціатива. Ключові співробітники вважають себе «вільними гравцями», а компанії конкурують між собою за право їх найму.

«*Клубна культура*» (Club Culture) характеризується ефективною командною роботою, лояльністю, відданістю та спрацьованістю персоналу. Відносно стабільне бізнес-середовище дозволяє заохочувати співробітників за стаж роботи. Кандидатури на посади підбираються всередині компанії, але кар'єрний ріст уповільнений. Практикується ротація співробітників між галузевими напрямками.

«*Академічна культура*» (Academy Culture) передбачає поступовий кар'єрний ріст працівників усередині компанії. У компаніях з академічним стилем корпоративної культури набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довгострокового співробітництва і нічого не мають проти повільного просування службовими сходами. На відміну від «клубної культури», працівники тут рідко переходять із одного відділу в інший.

«Оборонна культура» («фортеця») (Fortress Culture) може виникнути в ситуації, коли організація просто намагається вижити. Ця культура характеризується відсутністю гарантій постійної роботи, а також можливостей для професійного росту. В цьому випадку компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації і скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов.

2. Т. Діл і А. Кеннеді для класифікації організаційних культур використовують дві характеристики: ступінь ризику, який пов'язаний з діяльністю організації, та швидкість отримання зворотного зв'язку або оцінки прийнятих рішень. Згідно з цією типологією виділяють такі типи культур: культура «крутих хлопців», культура «старанної роботи», культура «великих ставок», культура «процесу».

Так, культура «*крутих хлопців (жорсткого підходу)*» – це культура високого рівня ризику та швидкого зворотного зв'язку, яка властива індивідуалістам, які регулярно ризикують й швидко одержують зворотний зв'язок на власні дії. Тут спілкуються мало, швидко, мовою коротких реплік і жестів, при цьому чутливість й емоційність залишаються осторонь. Співробітництво всередині колективу досить відносно. Недоліки таких організацій полягають в орієнтації на швидку вигоду, високому рівні плинності кадрів, небажанні враховувати минулий досвід. З часом можливе формування міцної організаційної культури з усталеними традиціями і цінностями.

Культура «*старанної роботи (багато працюємо/ добре відпочиваємо)*» – культура низького рівня ризику і швидкого зворотного зв'язку. Прагнення догодити клієнту є сутністю цієї культури. Співробітники добре працюють у команді, при цьому інтереси колективу є більш важливими ніж індивідуальні. Переваги такого типу культури: вміння вчасно реагувати на будь-які зміни ринку, згуртованість і товариськість. До недоліків слід віднести гонитву за кількісними показниками на шкоду якісним, відсутність наступності поколінь і високу плинність кадрів, оскільки пріоритет надається енергійним молодим співробітникам, в результаті чого робота виглядає не перспективною.

Культура «*великих ставок (ставимо на свою компанію)*» – високий рівень ризику і вкрай повільний зворотний зв'язок. Ця культура характеризується тим, що здійснюються великі капіталовкладення, при цьому їх результативність залишається тривалий час невідомою. Співробітники працюють ґрунтовно, обачно й наполегливо, оскільки вони змушені долати тривалий період невизначеності в умовах мінімального зворотного зв'язку або його повної відсутності. До переваг підприємств з таким типом культури відносяться великий обсяг інвестицій, ґрунтовний підхід до прийняття рішень, відносно низька плинність кадрів та наявність довготривалої перспективи. Недоліки: повільність, в результаті якої лідером організації важко стати талановитий та цілеспрямований, але молодій людині, а також низька чутливість до короткострокових змін навколишнього середовища.

Культура «*процесу*» – *низький рівень ризику і повільний зворотний зв'язок*. На підприємствах з таким типом організаційної культури люди концентруються на процесі виконання роботи, на технічній досконалості, деталях, тому що результат практично неможливо виміряти. Дефіцит зворотного зв'язку змушує

службовців зосереджувати свою енергію на тому, як робити, а не на тому, що робити. Разом з цим майже немає зв'язку між результатом і винагородою. До переваг організацій з таким типом культури відносяться порядок і системність, стабільність, низька плинність кадрів, сталість привілеїв, а до недоліків – бюрократизм, велика кількість обмежень, величезний обсяг монотонної, одноманітної і рутинної роботи.

3. Французький дослідник М. Бурке запропонував класифікацію існуючих культур організацій, що базуються на особливостях взаємодії із зовнішнім середовищем, розмірі та структурі організації та мотивації персоналу. Він виділив вісім основних типів організаційної культури: 1) культура «оранжереї»; 2) культура «збирачів колосків»; 3) культура «огороду»; 4) культура «французького саду»; 5) культура «крупних плантацій»; 6) культура «ліани»; 7) культура «косяка риб»; 8) культура «кочівної орхідеї».

*Культура «оранжереї»* характерна для статичних організацій (переважно, державних), що намагаються не реагувати на зміни зовнішнього середовища, і спрямована на збереження досягнутого. У такій структурі дії персоналу слабо мотивовані.

*Культура «збирачів колосків»* формується, в основному, на дрібних і середніх підприємствах, структура яких повністю не визначена. Поведінка таких організацій визначається виключно керівником, а, отже, тут не дуже висока мотивація дій персоналу. Спостерігається високий рівень плинності кадрів.

*Культура «городу»* притаманна організаціям, які прагнуть зберегти домінуючі позиції відповідно до своїх принципів на традиційному ринку, використовуючи апробовані моделі з мінімальними змінами. Мотивація працівників низька.

*Культура «французького саду»* формується за американським зразком. Це, в основному, бюрократизована структура, для якої характерне ставлення до людей як до «гвинтиків», необхідних для безперебійної роботи системи.

*Культура «великих плантацій»* характерна для великих підприємств (корпорацій) з дивізіональним типом організаційної структури, відмінною рисою яких є постійне пристосування персоналу до змін навколишнього середовища. Тут, як правило, спостерігається високий рівень вмотивованості працівників.

*Культура «ліани»*, в якій використовується мінімальна кількість персоналу, але активно впроваджуються сучасні досягнення в сфері інформаційних технологій. У кожного співробітника формується високе почуття відповідальності за результати роботи всього колективу та досягнення цілей організації в цілому. Дуже висока вмотивованість вчинків персоналу.

*Модель «косяк рибок»*, в якій підприємства з високою маневреністю і гнучкістю постійно змінюють свою структуру і поведінку в залежності від змін ринку. Тут персонал підбирається особливо прискіпливо, бо він має бути фізично витривалим та інтелектуально розвиненим.

*Культура «орхідеї, що кочує»* характерна для рекламних агентств, консультаційних фірм і т.д. Організації з такою культурою мають неформальну структуру, що постійно змінюється. Вичерпавши можливості одного ринку, вони

переходять до іншого, пропонуючи єдиний в своєму роді товар. В ній мало працівників, низька мотивація діяльності працівників.

Це далеко не вичерпний перелік типологій організаційних культур, що свідчить про значний інтерес науковців до цієї проблематики, а, значить, про її важливість і необхідність подальшого вивчення. З впевненістю можна сказати наступне: навіть двох ідентичних культур не існує, кожній конкретній організації властива власна культура з певним набором елементів і зв'язків між ними. Вона змінюється як під впливом зовнішнього середовища, так і під дією внутрішніх чинників, пов'язаних чи зі спонтанними змінами чи свідомими діями керівництва у цьому напрямі.



### Питання для самоконтролю

1. Що таке абстрагування і яку роль воно відіграє в побудові теорій?
2. Як абстрагування пов'язане з формуванням понять?
3. Дайте визначення теорії як форми наукового знання.
4. Які функції виконує теорія?
5. Яка різниця між гіпотезою і теорією?
6. Що таке моделювання і як воно пов'язане з абстрагуванням?
7. Що вивчає організаційна теорія? Сформулюйте об'єкт і предмет теорії організації як наукової дисципліни.
8. У яких наук запозичує теорія організації методи і підходи до вивчення організаційних явищ?
9. В яких значеннях може використовуватися поняття «організація»?
10. Дайте визначення організації як соціального утворення.
11. Дайте визначення організації як процесу.
12. Яку роль відіграють метафори в науковому пізнанні?
13. Поясніть сутність кожної з організаційних метафор, запропонованих Гаретом Морганом.
14. Які з метафор характеризують протилежні властивості організації? Які метафори частково перетинаються?
15. Які школи можна виділити в рамках класичного підходу до організацій?
16. Назвіть основні принципи наукового менеджменту, сформульовані Ф. Тейлором.
17. Який внесок зробив Г. Форд в розвиток школи наукового менеджменту?
18. Які характеристики, на думку Макса Вебера, мають бути притаманні найбільш раціональній формі організації – ідеальній бюрократії?
19. Назвіть універсальні принципи менеджменту, запропоновані Анрі Файолем, і поясніть сутність кожного з них.
20. Підсумуйте основні ідеї класичного підходу в теорії організації і назвіть його обмеження.
21. Який внесок у висвітлення поведінки людей в організаціях зробила Мері Паркер Фоллетт? В чому сутність її ідей про владу в організаціях?

22. Що вам відомо про Хоторнські експерименти – коли, ким, де і з якою метою вони проводилися?

23. Які школи можна виділити в рамках неокласичного підходу і в чому їх особливості?

24. В чому сутність ієрархії потреб, запропонованої А. Маслоу?

25. Поясніть різницю між теоріями Х і Y Д. МакГрегора. Яка з теорій є більш перспективною на думку автора?

26. В чому полягають основні ідеї неокласичного підходу до організацій?

27. Що таке загальна теорія систем, коли вона з'явилася і хто зробив внесок в розвиток системних ідей?

28. Дайте визначення системи і поясніть, чим система відрізняється від простої сукупності елементів.

29. Якими можуть бути цілі існування систем?

30. Яка різниця між відкритими і закритими системами? Наведіть приклади відкритих та закритих систем.

31. Що таке структура системи?

32. Як змінюється ентропія у закритих системах і як у відкритих?

33. Що таке емерджентність? Наведіть приклади емерджентних властивостей.

34. Дайте визначення синергії. Наведіть приклади синергетичних ефектів.

35. Яку роль у функціонуванні систем грає зворотний зв'язок?

36. Які види зворотного зв'язку вам відомі? Наведіть приклади.

37. За якими критеріями можна класифікувати системи?

38. В чому сутність класифікації систем, запропонованої Р. Акоффом?

39. Наведіть приклади систем для кожної класифікації.

40. До якого типу систем, відкритих чи закритих, можна віднести соціальні організації у відповідності до сучасних уявлень?

41. Які підсистеми виділяють в організації Д.Кац і Р. Кан? Наскільки чіткими є межі між окремими підсистемами?

42. В чому сутність організаційної моделі «Діамант Левітта»? Які організаційні змінні в ній розглядаються?

43. Які складові виділяються в моделі 7S МакКінсі? Як ці складові пов'язані між собою?

44. Який підхід використовують Д.Кац і Р. Кан для класифікації організацій? Чи є ця класифікація вичерпною?

45. В чому сутність класифікації організацій, запропонованої Р. Акоффом? Наведіть приклади різних типів організацій в рамках цієї класифікації.

46. Які ще ознаки можуть використовуватися для класифікації організацій?

47. Що таке закон? Що описують закони організації?

48. Поясніть сутність закону синергії. Наведіть приклади від'ємних синергетичних ефектів від об'єднання людей в організації.

49. На які можливі проблеми в організаційній діяльності вказує закон композиції?

50. Як закони композиції, пропорційності, єдності аналізу та синтезу пов'язані із законом синергії?

51. Як наявність інформації пов'язана із упорядкованістю організації?
52. В чому сутність закону самозбереження і як він пов'язаний із законом інформованості-упорядкованості?
53. Сформулюйте закон онтогенезу.
54. В чому сутність біологічного підходу до організації?
55. Що таке життєвий цикл організації?
56. Опишіть окремі стадії життєвого циклу організації в традиційній моделі з чотирма стадіями.
57. Що може стати причиною старіння і занепаду організації?
58. Чим відрізняється модель Л. Грейнера від інших моделей життєвого циклу організації?
59. Що таке еволюційна і революційна фази в моделі Л Грейнера?
60. З якими кризами може зіткнутися організація в процесі свого зростання і як ці кризи вирішуються?
61. Що намагається пояснити популяційно-екологічна теорія організації?
62. Що таке популяція організацій і який зміст вкладається в термін «ресурси» в контексті популяційно-екологічної теорії?
63. Як змінюється щільність популяції організацій з часом?
64. В чому сутність природного відбору в популяції організацій?
65. Як пояснює популяційно-екологічна теорія розвиток організаційних форм? Що говорить ця теорія про можливість адаптації організацій до змін в середовищі?
66. Які стратегії виживання можуть обирати організації в популяції? В чому переваги і недоліки окремих стратегій?
67. За що піддається критиці популяційно-екологічна теорія організації?
68. Дайте визначення зовнішнього середовища організації.
69. За яким принципом поділяють зовнішнє середовище організації на мікро- і макросередовища?
70. З яких компонентів складається мікросередовище організації? Поясніть, як кожен з цих компонентів може вплинути на діяльність організації.
71. З яких компонентів складається макросередовище організації?
72. Чи існує зв'язок між окремими складовими макросередовища? Чи завжди можна чітко відокремити компоненти макросередовища?
73. Що таке невизначеність зовнішнього середовища?
74. Що розуміють під складністю і динамічністю зовнішнього середовища?
75. Оберіть будь-яку організацію (торгівельне підприємство, ресторан, школа тощо). Які чинники зовнішнього середовища можуть впливати на діяльність цієї організації?
76. В чому полягає альтернативність підходу теорії стейкхолдерів до організацій і управління ними в порівнянні з традиційним менеджментом?
77. Дайте визначення стейкхолдерів.
78. Які групи стейкхолдерів може мати організація?
79. За якими критеріями можна класифікувати стейкхолдерів організацій з метою визначення їх відносної важливості?
80. В чому особливості економічного підходу до аналізу організацій?

81. Як неокласична економічна теорія висвітлює природу організацій?
82. Яку роль грає спеціалізація в економічній діяльності? В чому переваги і недоліки спеціалізації?
83. Надайте характеристику ринку і організації як способів координації економічної діяльності.
84. Що таке трансакційні витрати? Які групи трансакційних витрат існують?
85. Як висвітлює Р. Коуз природу організації?
86. Що, згідно з Р. Коузом, визначає розмір організації?
87. Чим характеризуються агентські відносини? В чому сутність проблеми принципала-агента?
88. Що включають витрати принципала, пов'язані з агентськими відносинами?
89. Які заходи або механізми можуть примусити менеджмент корпорації діяти в інтересах акціонерів?
90. Що вивчає інституційна економіка?
91. Дайте визначення інститутів. Що таке формальні і неформальні інститути?
92. Чим відрізняються організації і інститути і який зв'язок існує між ними?
93. Яким чином інституційне середовище може вплинути на характер діяльності організацій, що створюються, та на структуру організацій?
94. Поняття організаційної культури.
95. Організаційна культура як системна складова управління підприємством.
96. Рівні організаційної культури.
97. Місце організаційної культури в культурі суспільства.
98. Завдання організаційної культури.
99. Типологія організаційної культури.



## Список літератури

1. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери ; пер. с англ. Г.Б Рубальского ; под ред. И.А. Ушакова. – М. : Советское радио, 1974. – 272 с.
2. Акулов В.Б. Теория организации : учеб. пособ. / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. – 192 с.
3. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами 10-е издание / М. Амстронг; пер. с англ. И. Малков. – СПб. : изд-во Питер, 2012. – 852с.
4. Баранников А. Ф. Теория организации : учебник / А. Ф. Баранников ; под. ред. Н.Д. Эриашвили. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 700 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
6. Гончарова М.Л. Теорія організації : навч. посіб. / М.Л. Гончарова, Г.О. Мірошніченко. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. –134 с.



7. Дафт Р.Л. Менеджмент : учебник / Р.Л. Дафт ; пер. с англ. С.К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2015. – 656 с.
8. Дзюбик С.Д. Основи економічної теорії : навч. посіб. / С.Д. Дзюбик, О.С. Ривак. – 3-є вид., переробл. і доповн. – К. : Знання, 2014. – 423 с.
9. Дмитренко М.Й. Корпоративна культура: типологія у соціальному вимірі / М.Й. Дмитренко // Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. Філософія. – 2015. – Вип. 55. – с. 3-18.
10. Економічна енциклопедія [За ред. Б. Д. Гаврилишин] в 3-х томах. – К.: Академія, 2002. – 951 с.
11. Жуковська Л.Е. Теорія організацій : навч. посіб. / Л.Е. Жуковська, Є.Г. Борисевич, Є.М. Стрельчук. – Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. – 148 с.
12. Змерзла Т. І. Типологія організаційної культури / Т. І. Змерзла // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 5(2). – с. 99-102.
13. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум / Н. А. Казакова. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 500 с.
14. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; [пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой]. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
15. Комарова К.В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. - Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 – 166 с.
16. Корпоративна культура : навч. посіб./ [Г.Л. Хаєт, О.Л. Єськов, Л.Г. Хаєт та інш.]; за заг ред. Г.Л. Хаєта. – К.: ЦУЛ, 2003.– 403 с.
17. Креденцер О.В. Теоретичний аналіз типологій організаційної культури / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України / [ред. кол. : С.Д. Максименко (гол. ред.) та ін.]. – К. – Алчевськ : ЛАДО, 2013. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – 2013. – Вип. 37. – С. 17-21.
18. Лапыгин Ю.Н. Теория организации : учеб. пособ. / Ю.Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 222 с.
19. Латфуллин Г.Р. Теория организации: учебник и практикум / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб. : Питер, 2004. – 395 с.
20. Макарова Н.Н. Теория организации : Конспект лекций / Н.Н. Макарова. – Томск : ТПУ, 2001. – 73 с.
21. Марченко О. Теорія організації : навч. посіб. / О.М. Марченко, Л.М. Томаневич. – Львів : ЛДУВС, 2015. – 359 с.
22. Менеджмент: Понятійно-термінологічний словник [За ред. Г.В. Щокіна та ін.]. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.
23. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
24. Милгром П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: в 2-х т. / П. Милгром, Дж. Робертс ; пер. с англ. И.В. Розмаинского, Д.Е. Тетерина,

К.А. Холодилина ; под ред. И.И. Елисеевой и В.Л. Тамбовцева. – СПб. : Экономическая школа, 1999. – т. 1 – 472 с., т. 2 – 424 с.

25. Мильнер Б.З. Теория организации : учебник / Б.З.Мильнер. – М. : Инфра-М, 2009. – 864 с.

26. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с.

27. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 560 с.

28. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт ; пер. с англ. А.Н. Нестеренко; под ред. Б.З. Мильнера. – М. : Фонд экономической книги “Начала”, 1997. – 180 с.

29. Одинцова М. И. Институциональная экономика : учебник / М. И. Одинцова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 459 с.

30. Олейник А. Н. Институциональная экономика : учеб. пособ. / А. Н. Олейник. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 416 с.

31. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2010. – 368 с.

32. Палеха Ю. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Ю. Палеха, Г. Мошек, І. Миколайчук. – К. : Ліра-К, 2018. – 528 с.

33. Приходько В. В. Теорія організації : навч. посіб. / В. В. Приходько, В. І. Прокопенко, В. В. Малий та ін. ; за ред. І.В. Шереметьєвої. – Д. : Національний гірничий університет, 2011. – 258 с.

34. Приходько Т. Ю. Теория организации : учеб. пособ. / Т. Ю. Приходько, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 269 с.

35. Радченко Я.В., Смирнов Э.А. Теория организации : учеб. пособ. / Я. В Радченко, Э. А. Смирнов ГУ. – М. : ЗАО Финстатинформ, 2000. – 212 с.

36. Розвиток організаційної культури державних органів влади : Навчально-методичний посібник / Уклад. : В. М. Князев, А. В. Ліпенцев, Т. Е. Василевська. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 61 с. (тема 8)

37. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 391 с.

38. Сапожникова Т. И. Теория организации: учеб. пособ. / Т. И. Сапожникова. – Чита : ЧитГУ, 2008. – 199 с.

39. Смирнов Э. А. Теория организации : учеб. пособ. / Э. А. Смирнов. – М. : Инфра-М, 2003. – 248 с.

40. Солнцева, Н. В. Нормативно-правове забезпечення формування організаційної культури на підприємстві [Текст] / Н. В. Солнцева // Управління розвитком. – 2011. – № 4 (101). – С. 237–239.

41. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 624 с.

42. Терещенко Т. Теорія організації : навч. посіб. / Т. В. Терещенко. – Хмельницький : Хмельницький університет управління та права, 2015. – 335 с.

43. Фертікова Т. М. Інституційна економіка: навч. посіб. / Т. М. Фертікова. – Миколаїв : Видавництво ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 128 с.

44. Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії імені Г. С. Сковороди; [редкол.: В. І. Шинкарук (голова) та ін.]. – Київ: Абрис, 2002. –VI, 742 с.
45. Чухно А. А. Інституціонально-інформаційна економіка : підручник / Чухно А. А., Юхименко П. І., Леоненко П. М. – К. : Знання, 2010. – 687 с.
46. Шаститко А. Новая институциональная экономическая теория / А. Шаститко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Теис, 2010. – 828 с.
47. Шейн Э. Организационная культура и лидерство : 3-е изд. / Э. Шэйн; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. – СПб. : Питер, 2007. – 338 с.
48. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты / Т. Эггертссон ; пер. с англ. М. Я. Каждана ; науч. ред. пер. А. Н. Нестеренко. – М. : Дело, 2001. – 408 с.
49. Coase R. The Nature of the Firm / Ronald Coase // *Economica*. – 1937. – Vol. 4, No 16. – P. 386–405.
50. Deal T. Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth: Penguin Books, 1982. P. 37-40
51. Freeman R. E. Stakeholder theory of the modern corporation / R. E. Freeman // *Perspectives in Business Ethics* Sie. – 2001. – V. 3. – P. 144.
52. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow / L. E. Greiner // *Harvard Business Review*. – 1998. – V. 76, # 3. – P. 55-68.
53. Katz D. The social psychology of organizations / D. Katz, R. L. Kahn. - New York : Wiley, 1978.
54. Mitchell R. K. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood // *The Academy of Management Review*. – 1997. – Vol. 22, № 4. – P. 853-886.
55. Morgan G. Images of organizations / G. Morgan. – Thousand Oaks, California : Sage Publications, 2006. – 520 p.

## РОЗДІЛ 2 ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ



### ОСНОВНІ ПИТАННЯ:

- 2.1 Тлумачення менеджменту
- 2.2 Еволюція менеджменту
- 2.3 Планування як функція менеджменту
- 2.4 Організація як функція менеджменту
- 2.5 Мотивація як функція менеджменту
- 2.6 Контроль як функція менеджменту
- 2.7 Прийняття управлінських рішень
- 2.8 Комунікації в менеджменті
- 2.9 Вплив, влада, лідерство

### 2.1 Тлумачення менеджменту

#### Сутність менеджменту

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану при зміні обставин (технічною системою, комп'ютером, автомобілем, літаком, людьми).

В основі поняття «менеджмент» – англійське слово «manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука. Слово «менеджмент» не перекладається з англійської мови з метою концентрації уваги тільки на управлінні в системі бізнесу. Однозначного визначення менеджменту не існує.

Менеджмент – це:

- спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- влада та мистецтво керівництва;
- вміння організовувати ефективну роботу працівників;
- органи управління, служби і підрозділи (Оксфордський словник англійської мови, 1933 р).

Основні загально прийняті в теорії визначення: «менеджмент» – це:

- наука та мистецтво управління бізнесом;
- процес планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, необхідний для досягнення цілей організації;
- цілеспрямований вплив на працівників з метою виконання поставлених завдань;
- інструмент, що використовується з метою впорядкування структури, впливу на зовнішні та внутрішні фактори, ефективного використання ресурсів задля досягнення цілей;
- процес оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення цілей організації.

Мистецтво управління підвищує ефективність менеджменту. Менеджмент як мистецтво вимагає від менеджера: поєднання знань, досвіду та інтуїції,

творчого підходу до вирішення проблемних ситуацій та вміння надавати можливість підлеглим самостійно вирішувати завдання. Якості, які необхідно розвивати для успішного менеджменту (С.Н. Паркінсон): уявлення кінцевого результату; знання; уміння керувати іншими; рішучість (віра в успіх); нещадність до ліні; привабливість.

Об'єкт менеджменту (об'єкт управління) – організація та її зовнішнє оточення.

Суб'єкт менеджменту – менеджер (фізична особа, індивід), який скеровує управлінські дії.

Менеджери впливають через управлінські відносини (предмет менеджменту як науки) на організацію та її зовнішнє середовище в процесі створення товару.

Види менеджменту за об'єктом управління:

- операційний;
- фінансовий;
- кадровий;
- маркетинговий;
- інноваційний;
- інформаційний;
- проектний.

Принципи менеджменту пов'язані між собою:

- цілеспрямованість;
- урахування потреб і інтересів, застосовуючи мотивацію;
- ієрархічність посад;
- взаємозалежність внутрішніх складових організації;
- динамічна рівновага – розвиток організації;
- економічність;
- системність організації;
- єдино керівництво;
- активізація інновацій.

Мета менеджменту – забезпечення дохідності діяльності організації.

Для забезпечення мети менеджменту необхідно вирішити завдання:

- визначення цілей розвитку організації та їх послідовності реалізації;
- розробки стратегій;
- пошуку необхідних ресурсів;
- скорочення витрат;
- розширення ринків збуту;
- отримання прибутку;
- контролю за поставленими завданнями.

Характерною особливістю сучасного менеджменту є тісний зв'язок з соціологією, психологією, конкретними емпіричними дослідженнями організації.

*Менеджмент за умов ринкової економіки:*

- орієнтований на попит конкретних споживачів;
- постійно підвищує ефективність виробництва;

- передбачає господарську самостійність та постійний перегляд цілей залежно від ситуації на ринку;

- оцінює результати діяльності організації на ринку.

*Менеджер* – це найманий працівник, який займає посаду в бізнес-організації (в його підпорядкуванні знаходяться люди), приймає управлінські рішення та за роботу отримує заробітну плату. Ефективність роботи менеджера залежить від його ділових та особистісних якостей.

*Якості сучасного менеджера:*

- Професійні: прийняття нестандартних управлінських рішень; відповідальність за прийняті рішення; професійне зростання; підприємливість; авторитетність; ризик; інновації; антикризове управління.

- Адміністративно-організаційні: оперативність; здійснення контролю; зміна стилів управління залежно від ситуації; розробка і управління проектами; стимулювання; послідовність у діях; доведення справ до кінця; формування команди; використання знань підлеглих; делегування повноважень; організація часу.

- Соціально-психологічні: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; лідерство; управління власною поведінкою і регулювання психічного стану; колегіальність; толерантність; оптимізм; управління конфліктами; висловлювання власної думки; публічні виступи; інтелектуальність; оптимізація соціально-психологічного клімату у колективі; уміння створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість; почуття гумору; створення іміджу.

- Моральні: патріотизм; національна свідомість; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей.

*Особливості діяльності менеджера:* організаційна свобода; складність; прийняття високо ризикових управлінських рішень; нестабільність; необхідність обґрунтування рішень; висока відповідальність; постійні стресові ситуації; необхідність постійного інтелектуального та професійного розвитку.

За висновками М. Армстронга, англійського економіста, успішний керівник вміє:

- розставляти пріоритети;
- мислити концептуально;
- вирішувати проблеми;
- відстежувати ситуацію;
- працювати з людьми.

Залежно від рівня управління, який очолює менеджер змінюються вимоги до його професійних і особистих якостей. Менеджер вищого рівня ієрархії приймає стратегічні рішення за умов невизначеності та з високим ступенем ризику (усвідомлення перспектив організації, розробка стратегій, управління розвитком та інноваціями, ефективна взаємодія з людьми). Менеджери середнього та низового рівня ієрархії очолюють вирішення оперативних, прогнозованих проблемних ситуацій (системна діагностика, здійснення мотивуючого контролю).

Всі моделі підготовки менеджерів (Американська, Європейська, Азіатська) передбачають надання теоретичних знань для майбутньої практичної діяльності.

## 2.2 Еволюція менеджменту

### Етапи розвитку світової економіки

Економіка розвивається з появою людини (жреці: торгівельні операції; споруди древніх інків; імперія О. Македонського (структури управління); Римська імперія; фараони: склали кодекс законів управління (контроль і відповідальність за роботою); управління католицькою церквою; перші цивілізації: методи розподілу ресурсів за традиціями.

*Виділяють три промислові революції:*

1) XVIII – на початку XIX століття – парова енергетика зумовила перехід від сільського господарства до машинного виробництва;

2) кінець XIX – початок XX століття – освоєння електроенергії та керований процес технологічних нововведень, відбувається зміна локальних господарських систем національними, успішне використання менеджменту, маркетингу та логістики;

3) 70-80-ті рр. XX століття – розвиток комп'ютерних технологій стимулював виробництво і використання знань, що призвело перехід від національних господарських систем до глобальної економіки з основним елементом: творчий потенціал людини.

Потреба в управлінні виникла з метою погодження розподіленої праці.

Як наукова дисципліна менеджмент сформувався на початку XX століття, вирішуючи питання автоматизації виробництва (Ф. У. Тейлор робота «Принципи наукового управління», 1911 рік).

### Історія менеджменту за об'єктами дослідження

*Завдання* – основний елемент виробничо-господарської діяльності. Менеджери займаються вивченням процесів розробки та видачі завдань, підбором персоналу для найкращого їх виконання.

*школа наукового управління* (1885-1929 рр.) – управління людьми в процесі виробництва (Ф. У. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрейт, Г. Гант). Тейлор Ф.У. розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, запровадив наукові підходи до підбору, розстановки і стимулювання працівників. Форд Г. запропонував теорію, в основі якої потокове масове виробництво; сформував механізми контролю, планування, мотивації, конвеєрного складання, безперервних технологічних процесів, інноваційного розвитку, активного адміністрування;

*класична або «адміністративна» школа* (1920-1950 рр.) – підвищення ефективності організації на основі удосконалення виробничих процесів.

Емерсон Г. розробив 12 принципів підвищення продуктивності праці. Французький промисловець А. Файоль сформулював управлінські функції, які розкривають процес менеджменту: планування, організація, мотивація та контроль; розробив 14 принципів менеджменту (поділ праці, розподіл

повноважень та відповідальності менеджерів; дисципліна; єдиновладдя; єдність цілей; підпорядкування особистих інтересів загальним; винагороди персоналу; централізації та децентралізації; ієрархії управління; порядку; справедливості; стабільності складу персоналу; ініціативи; корпоративності); організаційна структура управління персоналом – це система взаємозв'язків між посадами і ролями (чітка ієрархія з розподілом повноважень і відповідальності).

Досягнення класичної школи управління:

- а) розвиток принципів управління;
- б) визначення функції управління;
- в) систематизація підходу до управління підприємством.

*Людина* – основний елемент виробничо-господарської діяльності, увага приділяється соціальним аспектам: моральному та матеріальному стимулюванню працівників, стиль управління, участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень, організаційна культура, кар'єра.

*Школа психології та людських відносин* (1939-1950 рр.) – формування управлінських механізмів на основі розвитку людських стосунків (М. П. Фоллет, Е. Мейо, В. Д. Скотт, А. Маслоу, П. М. Керженцев).

Відповідно до досліджень М. П. Фоллет, менеджмент – це виконання робіт за допомогою інших осіб, менеджер повинен бути лідером, визнаним робітниками, опиратися на їхню ініціативу, має виходити з реальної ситуації.

Американський психолог і соціолог Е. Мейо встановив, що вплив умов праці робітників на продуктивність праці менший, ніж особисті стосунки людей на виробництві, спілкування працівників, їх контакти у процесі економічної діяльності. Організацію як соціальну систему характеризують: стиль керівництва, формування цілей бізнесу через колективне обговорення, прийняття рішень за участю всіх працівників підприємства, стимулювання інтересів членів колективу (мотивація до праці), залучення працівників до процесу контролю.

Психолог А. Маслоу розробив змістовну теорію ієрархії потреб людини (в основі мотивації людей лежать потреби, розташовані в ієрархічному порядку).

*Висновок:* продуктивність праці визначає людська психологія, необхідно управляти людськими стосунками через: вплив керівників на підлеглих, консультації з працівниками, спілкування на роботі.

*Школа поведінкових наук, біхевіоризм* (від англ. behavior – поведінка). (з 1950 року по теперішній час) – визнання людини пріоритетним фактором виробничо-господарської діяльності, дослідження аспектів соціальної взаємодії, мотивації, комунікації в організації, організаційної структури з метою оптимального вирішення управлінських проблем (К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг).

Мак-Грегор Д. зазначав, що завдання менеджера – створити умови, в яких робітник, витрачаючи зусилля для досягнення цілей підприємства, одночасно найкращим чином досягає особистих цілей (однакові мотиви у працівників і підприємства в цілому). Лідерство – це соціальні відносини.



*Висновки:* використання в менеджменті методів налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів, формування колективу за психологічною сумісністю;

*Управлінська діяльність* – основний елемент виробничо-господарської діяльності, увага приділяється роботі менеджера, його професійним та особистим якостям.

*Побудова систем управління*, орієнтованих на ринок (з другої половини ХХ століття) – виникнення проблем перевиробництва. Маркетинг – інтегративна функція менеджменту, мета якої задоволення потреб споживача з вигодою для підприємства (виявлення попиту і вимог ринку, орієнтація діяльності підприємства на розробку конкурентоспроможних товарів, вивчення потенційних споживачів);

*Школа науки управління* (з 1950 року по теперішній час) – застосування кількісних (економіко-математичних) методів як напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення (Н. Вінер, А. І. Берг, Л. В. Контарович, Р. Калман, Д. Форстер, В. М. Глушков). Головне завдання у галузі менеджменту – отримання, обробка й аналіз практичних даних та розробка й видача рекомендацій для управляючих.

*Висновки:* виявлення операційної проблеми; розробка моделі ситуації для спрощення реальності; надання змінним моделі кількісних значень з метою опису кожної змінної та зв'язків між ними; головна увага приділяється процесу прийняття управлінського рішення;

*Вивчення у взаємозв'язку: завдання, людей, управлінської діяльності.*

*процесний підхід* (з кінця 50-х років) – розглядає управління як послідовність безперервних взаємопов'язаних дій (упорядкування, погодження, налагодження, згідно з правилами та розпорядженнями);

*системний підхід* (з кінця 50-х років) – розглядає організацію як систему (Ч. Бернард вивчав організацію як соціальну систему), П. Друкер (професіоналізм менеджера, самоуправління, організаційна націленість), Р. Девіс, Л. Ньюмен, Д. Міллер). Системний підхід використовує теорію систем у менеджменті. Система – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які визначають її характер (елементи організації, як відкритої системи (взаємодіють із зовнішнім середовищем): структура, завдання, технологія, люди, цілі, ресурси). Ефективність організації залежить від впливу змінних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на діяльність організації;

*використання ситуаційних підходів* (з 60-х років ХХ століття) – діяльність організації постійно залежить від змінного набору обставин. Ситуація – це конкретний набір обставин, який впливає на організацію протягом певного часу. *Висновок:* підбір прийомів менеджменту для розв'язання управлінських ситуацій з метою досягнення цілей організації;

*комп'ютеризація управлінських процесів* (з 1980-х рр.) – розвиток комп'ютерних технологій. *Висновок:* перехід до мережевої обробки даних, ефективно колективне використання інформаційних ресурсів, поліпшення комунікацій, процесів обміну інформацією, створення умов для функціонування розподілених систем обробки даних.

*Особливості національних моделей менеджменту:*

- японського – колективізм (К. Ісікава);
- західноєвропейський – влада споживача, ліквідація міжнародних перепон для руху товарів;
- американський – індивідуалізм та конкуренція між людьми.

*Менеджмент в Україні в ХХ столітті розвивався в адміністративно-командній системі:*

- вдосконалення адміністративної системи управління;
- розробка методів державного централізованого управління суспільним виробництвом;
- вдосконалення структурного управління (планування і організації виробництва);
- 70-х роках ХХ ст. посилення економічних методів управління;
- після 1985 р. ринкові реформи за умов глобалізації. (Ринкова система відносин – це конкуренція товаровиробників і відповідна система управління).

## **2.3 Планування як функція менеджменту**

### **Сутність планування**

Сучасний бізнес функціонує в умовах наростання складності, невизначеності та динамічних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Джерела виникнення невизначеності різноманітні і пов'язані з дією цілого ряду чинників, які перебувають як усередині організації, так і зовні її. Необхідність зберігати гнучкість і адаптивність, можливість приймати адекватні дії в мінливому світі зовсім не означають, що підприємство зможе діяти, не маючи ніякого затвердженого плану. У зв'язку з цим в даний момент зростає значимість розробки стратегії та стратегічного планування не тільки для великих, а й для середніх компаній, а також для малого бізнесу.

*Планування* - це рішення про те, якими мають бути цілі організації і що повинні зробити члени організації, щоб досягти цілей. По суті це відповідь на питання: «де ми знаходимося в даний час», «куди ми хочемо рухатися», «як ми збираємося зробити це».

Планування так само є однією з основних функцій менеджменту. Будь-яка організація не може обходитися без планування, так як необхідно приймати управлінські рішення щодо:

- розподілу ресурсів;
- координації діяльності між окремими підрозділами;
- координації з зовнішнім середовищем (ринком);
- створення ефективної внутрішньої структури;
- контролю за діяльністю;
- розвитку організації в майбутньому.

Планування забезпечує своєчасність рішень, дозволяє уникати поспішності в рішеннях, встановлює чітку мету і ясний спосіб її реалізації, а також дасть можливість контролювати ситуацію.

*Загалом, в процесі планування можна виділити наступні основні етапи:*

- процес цілепокладання (визначення системи цілей);
- процес поєднання (координації) цілей і засобів їх досягнення;
- процес розвитку або єдність існуючої системи роботи організації з її майбутнім розвитком.

*Цілепокладання* - це процес розробки системи цілей, починаючи від загальних цілей організації та закінчуючи цілями окремих її підрозділів. В результаті виходить дерево цілей, яке лежить в основі всього процесу планування.

Саме по собі наявність мети ще не означає, що вона буде досягнута, необхідна наявність відповідних матеріальних, фінансових і людських ресурсів. При цьому часто від кількості цих ресурсів залежить рівень досягнення мети. Так, наприклад, для створення підприємства в певній галузі необхідні початкові вкладення. Цей фінансовий ресурс обов'язково повинен бути в наявності, і тоді буде забезпечено поєднання мети та засоби її досягнення. Як результат координації з'являються плани, в яких поєднуються заходи щодо досягнення цілей, терміни, кошти і виконавці.

Для реалізації процесу планування також необхідно мати налагоджену організаційну систему. Робота організації спрямована на досягнення планового показника, і від того, як побудована і скоординована ця робота, залежить результат. Навіть самі ідеальні плани не будуть реалізовані без відповідної організації. Повинна існувати виконавська структура. Крім того, у організації повинна існувати можливість майбутнього розвитку, так як без цього організація буде руйнуватися (якщо ми не розвиваємося, значить, ми вмираємо). Майбутнє організації залежить від умов середовища, в якій вона працює, від навичок і знань персоналу, від того місця, яке організація займає в галузі (регіоні, країні).

### **Основні принципи планування**

Принципи планування визначають характер планової діяльності в організації. Правильне дотримання цих принципів створює передумови для ефективної роботи фірми і зменшує можливість негативних результатів планування.

А. Файоль, якого прийнято вважати вважається «батьком наукового менеджменту», визначив чотири основні принципи планування, назвавши їх загальними рисами гарної програми дій.

*1. Принцип єдності* передбачає, що планування в організації повинне мати системний характер. Система означає існування сукупності взаємопов'язаних елементів і наявність єдиного напрямку їх розвитку, орієнтованого на загальні цілі.

Елементами планування в організації є окремі підрозділи, що входять до неї, і окремі частини процесу планування.

*2. Принцип участі* тісно пов'язаний з принципом єдності. Цей принцип означає, що кожен член організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади і тією функції. Тобто процес планування повинен залучати до себе всіх тих, кого він безпосередньо зачіпає. Планування, засноване на принципі участі, називають партисипативну.

### 3. Принцип безперервності передбачає, що:

- процес планування на підприємстві повинен здійснюватися постійно в рамках встановленого циклу;

- розроблені плани повинні безперервно приходити на зміну один одному (другий - на зміну першому, третій - на зміну другому і т. д.).

Друге з умов безперервності планування - постійне слідування планів один за одним - компанії, як правило, дотримуються. У той же час нерідкі випадки переривання процесу планування: фірми розробляють план протягом певної частини року, затверджують його та припиняють планування до наступного періоду.

4. Принцип гнучкості пов'язаний з принципом безперервності і полягає в доданні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин.

Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб в них можна було вносити зміни, пов'язуючи їх з мінливими внутрішніми і зовнішніми умовами.

Тому плани зазвичай містять певні резерви.

Однак існують певні межі резервів планування:

- резерви, закладені в показниках, не повинні бути занадто великими, інакше плани виявляться неточними;

- низькі резерви тягнуть за собою часті зміни в планах, що розмиває орієнтири діяльності фірми.

5. Принцип точності означає, що всякий план повинен бути складений з таким ступенем точності, яка сумісна з певною часткою невідомості.

Іншими словами, плани повинні бути конкретизовані і деталізовані тією мірою, в якій дають змогу зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми.

## **Процес планування**

Весь процес планування в організації розділяється на два рівня: стратегічний та оперативний. Стратегічне планування - це визначення цілей і процедур організації в довгостроковій перспективі, оперативне планування - це система управління організацією на поточний період часу. Ці два види планування з'єднують організацію в цілому з кожним конкретним підрозділом і є запорукою успішної координації дій. Якщо брати організацію в цілому, то планування здійснюється в наступному порядку:

1. Розробляється місія організації.

2. Виходячи з місії, розробляються стратегічні орієнтири або напрямки діяльності (ці орієнтири часто називають якісними цілями).

3. Проводиться оцінка та аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

4. Визначаються стратегічні альтернативи.

5. Вибір конкретної стратегії або шляху досягнення мети. Відповідь на питання "що робити?".

6. Після встановлення мети і вибору альтернативних шляхів її досягнення (стратегії) основними компонентами формального планування є:

- тактика, або як домогтися того чи іншого результату (відповідь на питання "як робити?"). Тактичні плани розробляються на основі обраної стратегії, вони розраховані на більш короткий період часу (поточний момент), розробляються менеджерами середньої ланки, результат такого планування з'являється швидко, і його легко співвіднести з конкретними діями працівників;

- політика, або загально керівництво для дій і прийняття рішень, яке полегшує досягнення цілей;

- процедури, або опис дій, які слід вживати в конкретній ситуації;

- правила, або що має бути зроблено в кожній конкретній ситуації.

*Стратегія* (від грец. Strategos) - детальний і всебічний комплексний план, спрямований на досягнення цілей організації і виконання її місії. Військове походження терміна належить О. Македонському. *Стратегічне (формальне) планування* забезпечує основу для всіх управлінських рішень. Воно є тією парасолькою, під якою ховаються всі функції управління. Не маючи стратегічного плану, організації та окремі фахівці не матимуть чіткого уявлення про підприємство і його функціонуванні.

Головний принцип стратегічного планування - адаптивність, умови - ринкова економіка.

Розробляється стратегічний план ні для окремого спеціаліста, а для всього колективу. При цьому використовується систематичний аналіз величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкурентів і ін.

Етапи стратегічного планування включають в себе: аналіз середовища; визначення місії і вибір стратегії; виконання стратегії; оцінка і контроль виконання.

Як правило, для *стратегічного планування характерно*:

- невеликий плановий відділ (менше за 6 чоловік);

- функція здійснюється менш, ніж на 10 років;

- розробка і затвердження відбувається щорічно;

- річний стратегічний план об'єднується з річним фінансовим планом;

- функція може бути вдосконалена.

На вибір стратегії впливають:

- ризик;

- значення минулих стратегій;

- реакція на власників;

- фактор часу.

Таким чином, виходячи з вищевикладеного, можемо зробити висновок, що *стратегічне планування включає в себе*:

- *розподіл ресурсів* (збільшення або скорочення обмежених організаційних ресурсів: фондів, дефіцитних талантів, технологічного досвіду);

- *аналіз зовнішнього середовища* (оцінка контрольованих і неконтрольованих чинників: функціонально-вартісний (витрати-результати), «бенчмаркінг» - точне вимірювання «кращого в своєму класі»: операцій всередині організації і в інших організаціях, порівняння зі світовим досвідом; аналіз полів бізнесу «PIMS» - аналіз впливів ринкових стратегій на прибуток);

- *адаптація до зовнішнього середовища* (поліпшення взаємодії організації з її оточенням, пристосування до нього - до економічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародним, технологічним і конкурентним факторам, до небезпек і можливостей; відповідь на споживчі вимоги);

- *внутрішня координація* (відображення сильних і слабких сторін з метою ефективної інтеграції управлінських операцій - SWOT-аналіз - аббревіатурне позначення сильних сторін, слабких, сприятливих можливостей і факторів загрози; в таблиці представлений стовпцями: «СІМ» - сили і можливості, «СІЗ» - сила і загрози, «СІМ» - слабкість і можливості, «СІЗ» - слабкість і загрози);

- *організаційне передбачення* (систематичне розвиток мислення менеджера шляхом формування нового досвіду, заснованого на оцінці минулого).

Розглянемо також такий часовий аспект планування як прогнозування. На даному етапі визначається не тільки те, що повинна здійснити організація, а й коли повинен бути досягнутий результат.

*Прогнозування* - це метод передбачення можливих напрямків розвитку.

Прогнозування - це фактор планування, яке буває: довгостроковим (понад 5 років; іноді до 15-20 років), середньостроковим (від року до 5 років), короткостроковими (зазвичай на рік). Його точність тільки вероятностна.

На сьогоднішній день виділяють наступні види прогнозів: економічні, розвитку конкуренції, розвитку технології, стану ринку, соціальний.

### **Види планів**

Слід розрізняти планування і плани. План - це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів та їх виконавців. План є результатом процесу планування. Плани і планування мають різні варіації, і їх можна розглядати з різних точок зору.

*За широтою охоплення:*

- корпоративне планування (для всієї компанії в цілому);
- планування за видами діяльності (планування виробництва килимів);
- планування на рівні конкретного підрозділу (планування роботи цеху).

*За функцією:*

- виробниче;
- фінансове;
- кадрове;
- маркетингове.

*За функцією (наприклад, для маркетингу):*

- планування асортименту;
- планування реклами;
- планування продажів.

*За часовим періодом:*

- довгострокове планування - 5 років і більше;
- середньострокове планування - від 2 до 5 років;
- короткострокове планування - до року.

*За ступенем деталізації планів:*

- стратегічне планування;

- оперативне або тактичне планування.

*За обов'язковості виконання:*

- директивні плани для безпосереднього обов'язкового виконання;  
 - індикативні плани, які є орієнтирними і залежать від індикаторів економічної, політичної і т. Д. Діяльності.

План як підсумок планування для виконавців є директивним документом і повинен включати як обов'язкові, так і рекомендаційні показники, причому зі збільшенням термінів планування число індикативних (рекомендаційних) показників зростає. Це пов'язано з тим, що при довгостроковому плануванні результат не може бути визначений абсолютно точно, так як він залежить від зміни умов господарювання і має імовірнісний характер. Плануватися можуть конкретні заходи, товари, послуги та роботи, а також структури, технології та процедури. Наприклад, планування розширення організації, планування досконалішого техпроцесу або планування виведення товару на ринок.

*Розрізняють три основні форми організації планування:*

- "зверху вниз";
- "знизу вгору";
- "цілі вниз - плани вгору".

*Планування "зверху вниз"* ґрунтується на тому, що керівництво створює плани, які належить виконувати їх підлеглим. Така форма планування може дати позитивний результат лише за наявності жорсткої, авторитарної системи примусу.

*Планування "від низу до верху"* засноване на тому, що плани створюються підлеглими і затверджуються керівництвом. Це більш прогресивна форма планування, але в умовах поглиблення спеціалізації та поділу праці складно створити єдину систему взаємопов'язаних цілей.

*Планування "цілі вниз - плани вгору"* з'єднує гідності і усуває недоліки двох попередніх варіантів. Керівні органи розробляють і формулюють цілі для своїх підлеглих і стимулюють розробку планів в підрозділах. Така форма дає можливість створити єдину систему взаємопов'язаних планів, так як загальні цільові установки є обов'язковими для всієї організації.

### **Бізнес-планування та сутність бізнес-плану**

Ідея складання бізнес-планів народилася в США. У 70-80-х рр. минулого століття розвиток молодих високотехнологічних компаній у сфері комп'ютерних, телекомунікаційних та медичних технологій потребувало чималих фінансових коштів. За отриманням грошових коштів для реалізації своїх інноваційних ідей підприємці стали активно звертатися в фінансові організації (інвестиційні фонди, інвестиційні банки, венчурні фонди) або до індивідуальним інвесторам - «бізнес-ангелам». «Бізнес-ангели» - це заможні люди, які вкладають венчурний (ризиковий) капітал в створюваний або розширюється бізнес на ранніх стадіях їх розвитку; інакше кажучи, це непрофесійні вкладники капіталу в ризиковані проекти. Завдяки венчурного капіталу були створені такі гіганти, як Intel, Microsoft, Apple, Compaq, Federal Express, Xerox і т. д.

Щоб зрозуміти, для яких цілей венчурні компанії вимагають грошові кошти і на що вони будуть витрачені, інвестори запитували у письмовій формі відповіді на які їх цікавили питання. Надалі практика показала, що чим глибше і ґрунтовніше були опрацьовані питання і відповіді на них, тим успішніше йшли справи у молодій інноваційній компанії.

Все це вимагало уніфікувати форму представлення бізнес-плану. Далі накопичений досвід використання бізнес-планів був вдосконалений і згодом повсюдно увійшов в практику бізнесу. Він поширився з США в Європу і в інші країни. Пізніше бізнес-плани стали використовуватися підприємствами не тільки для створення нового інноваційного підприємства, але і для розвитку вже існуючого бізнесу.

Поняття «бізнес-план» використовується в двох значеннях:

1. Результат зведеного планування діяльності компанії, яке здійснюється систематично, на регулярній основі. У даному трактуванні бізнес план - це письмовий документ, який являє собою стратегічний план створення і / або розвитку бізнесу компанії. Він відображає поточний стан, цілі і стратегію їх досягнення, передбачувані потреби і очікувані результати розвитку бізнесу компанії.

2. Результат одноразового планування, здійснюваного в рамках проекту для вирішення конкретного стратегічного завдання. В даному контексті бізнес-план - це основний документ інвестиційного проекту, що надається інвестору, в якому в короткій формі і загальноприйнятій послідовності викладаються суть, основні характеристики, фінансові результати і економічна ефективність проекту. Головна відмінна риса бізнес-плану полягає в тому, що цей документ носить зведений, системний характер. Це відрізняє бізнес-план від інших видів планів, що розробляються на підприємстві. У ньому ув'язані характеристики і фактори зовнішнього середовища бізнесу з внутрішніми характеристиками і функціональними сферами діяльності самого підприємства (від маркетингу і збуту продукції до технологічного забезпечення виробництва продукції).

Бізнес планування є одним з найголовніших механізмів і інструментів управління підприємства, яке зумовлює і прогнозує його ефективність в майбутньому. Створення бізнес плану дозволить керуючій команді більш ефективно користуватися засобами та активами підприємства, і використовувати планування для грамотного управління.

*Виділяють наступні основні розділи бізнес-планів:*

1. Можливості фірми.
2. Види товарів або послуг.
3. Ринки збуту товарів або послуг.
4. Конкуренція на ринках товарів або послуг.
5. План маркетингу.
6. План виробництва.
7. Організаційний план.
8. Правове забезпечення діяльності фірми.
9. Оцінка ризику та страхування.
10. Фінансовий план.



## 11. Стратегія фінансування.

Складати бізнес-план рекомендується мінімум на 3-5 років вперед. Для першого і другого років слід давати поквартальну розбивку. Починаючи з третього року можна обмежитися річними показниками.

*Критерії хорошого бізнес-плану:*

- стислість;
- доступність в розумінні;
- переконливість, що спонукає інтерес у рецензента, потенційного інвестора.

Особливу роль в бізнес-плані грає маркетинг-план, а саме прогнозування обсягу продажів, обґрунтування очікуваного обсягу реалізації товарів або послуг. Важливе місце займає так само виробничий план, що розкриває особливості організації виробництва.

*Фінансовий план* - заключна частина бізнес-плану - це те, що може вплинути на інтерес інвестора. Його складові частини - звіт про прибутки і збитки, план-баланс, звіт про рух грошових коштів - повинен містити конкретні відомості про операційну діяльність фірми в намічений період.

Таким чином, виходячи з вищезгаданого ми бачимо, що використання бізнес-планування дає цілий ряд переваг і вигод, які полягають в наступному:

- забезпечується фокус на споживача і гнучкість в його обслуговуванні;
- підвищується загальна ефективність управління в силу орієнтації на досягнення результату і ефективне використання ресурсів;
- поліпшується інтеграція і координація взаємодії між окремими ланками і працівниками, так як забезпечується переклад стратегічних цілей в тактичні цілі і заходи по їх досягненню;
- поліпшується контроль, так як порівняння фактичних результатів з плановими дозволяє оцінити ступінь наближення до заданих цілей;
- забезпечується ефективність розподілу і використання ресурсів і часу.

## 2.4 Організація як функція менеджменту

### Сутність організаційної функції

Сутність організації як функції менеджменту полягає в забезпеченні виконання управлінських рішень щодо ефективних зв'язків між усіма елементами управлінської системи. Розрізняють систему, якою управляють і систему, яка управляє.

Організація системи, якою управляють, містить чітке визначення техніки та технології виробництва, організацію, регламентацію і стимулювання праці з метою ефективного використання трудових і матеріальних ресурсів. Організація системи, яка управляє, передбачає визначення структури органів, порядку їх роботи, чітке розмежування прав і відповідальності усіх працівників системи управління на всіх рівнях відповідно до цілей підприємства.

Управлінська діяльність – це функціонування системи управління. Система управління поділяється на підсистеми. Першою підсистемою є сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які вирішують поставлені перед ними завдання, а також сукупність методів, за допомогою яких здійснюється

управлінські дії. Така підсистема називається структурно-функціональна. Основною складовою цієї підсистеми є організаційна структура, є принципи розподілу праці, надання повноважень, ступінь відповідальності, форма контролю.

Отже, організація, як функція менеджменту, це - вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією. Воно має два аспекти: поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії, департаменталізація; установа взаємовідносин повноважень вищих та нижчих рівнів управління і забезпечення можливості розподілу і координації завдань. Організування базується на трьох категоріях: повноваження; відповідальність; делегування.

*Повноваження* - це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі. У свою чергу, *відповідальність* - це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне розв'язання. Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа, що приймає повноваження, одночасно отримує у повному обсязі і відповідальність.

З іншого боку, за керівником, який делегує повноваження, повністю зберігається відповідальність. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісне виконання повноважень. Насамперед відповідає менеджер, який делегує повноваження.

Делегування повноважень є основним процесом, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємовідносини працівників в організації. *Делегування* є передачею завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування - це спосіб домогтися виконання роботи іншими людьми. З іншого боку, делегування – це акт, який перетворює людину в керівника.

Делегування повноважень керівником необхідне для зменшення його навантаження та передавання виконання дрібних завдань для розвитку підлеглих. Керівники зазвичай делегують завдання, що потребують вузької спеціалізації, збір інформації та підготовку певних документів, організаційні заходи тощо.

У жодному випадку не делегуються визначення стратегій розвитку, довгострокове планування, оцінювання ефективності, рішення про стимулювання та покарання, особливо термінові та конфіденційні питання.

Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами тощо і є ширшими на вищих рівнях управління. Повноваження залежать також від традицій, моралі, культури, звичок, обрядів, особливостей побудови організації тощо. Не слід плутати повноваження з владою. Повноваження - це право, яке делегується, а влада - це можливість впливати, реальна здатність діяти і змінювати ситуацію.

У менеджменті розрізняють лінійні та функціональні повноваження. *Лінійні повноваження* передаються безпосередньо від вищої посадової особи до

підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони дають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без з'ясування з вищими керівниками, виходячи при цьому з наказів, розпоряджень, настанов, законів, звичаїв тощо.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємством. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом.

Прикладом може бути ієрархія звань у військових, ступенів і звань у науковців, рангів (категорій) у державних службовців тощо.

Функціональні (штабні) повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією.

*Функціональні повноваження бувають:*

- узаконені, коли функціональний керівник діє в межах законодавчих актів, статутних документів, наказів тощо, виконуючи їх без узгодження будь з ким;
- рекомендаційні, тобто спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;
- обов'язкові з'ясування, коли функціональний керівник з'ясовує свої рішення з лінійними керівниками;
- паралельні, при яких рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників.

Делегування лінійних і функціональних повноважень вимагає ефективних мотивацій, впливу, керівництва, комунікацій, контролю тощо. У підпорядкуванні керівника можуть знаходитись чотири типи апарату:

- обслуговуючий, який виконує певні конкретні функції (плано-вий відділ, відділ кадрів, відділ праці та заробітної плати, бухгалтерія, відділ збуту, відділ постачання тощо);
- консультативний, який формується з консультантів керівника, що спеціально запрошені на постійну або тимчасову роботу;
- особистий, тобто працівники, які безпосередньо співпрацюють з керівником (секретар, референт, помічник та ін.);
- інформаційний, який надає керівникові всі необхідні комунікаційні послуги.

Причини небажання керівників делегувати повноваження та причини відмови підлеглих від відповідальності наведено в табл. 2.1.

### **Організаційні структури управління підприємствами**

Побудова організаційної структури підприємства має забезпечити реалізацію стратегії його діяльності. Оскільки стратегії мають тенденцію змінюватися в часі, то виникає потреба у відповідних коригуваннях організаційних структур.

Категорія «структура» відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці взаємовідношення частини і цілого.

Наявність структури - невід'ємний атрибут всіх реально існуючих систем, бо саме структура надає їм цілісності. Структура передбачає відносно стійкі зв'язки, існуючі між елементами організації, і сприяє збереженню стійкого стану системи. Стосовно системи структура є показником її організованості.

Таблиця 2.1 – Причини небажання керівників делегувати повноваження та відмови підлеглих від відповідальності

<i>Причини небажання керівників делегувати повноваження</i>	<i>Причини відмови підлеглих від відповідальності та блокування делегування</i>
Перебільшення власної гідності, коли спрацьовує принцип «Я це зроблю краще»	Відсутність ініціативи, боязнь самостійно розв'язувати проблему
Невпевненість щодо своєї здатності керувати	Боязнь критики
Відсутність довіри до підлеглих	Відсутність необхідної інформації і ресурсів
Страх до ризикованих рішень	Перевантаженість роботою
Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку	Невпевненість у собі
	Відсутність додаткових стимулів

*Організаційна структура* представляє собою конструкцію підприємства з формальним чи неформальним вираженням, на основі якої здійснюється управління ним. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами та працівниками, а також потік інформації, яка передається цими каналами.

Організаційна структура управління відображає організаційний бік відносин управління і забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

*Ланка управління* - відокремлений орган (працівник), наділений управлінськими функціями, правами їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

*Рівень управління* - сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії. Рівні управління, поєднуючи різні ланки, характеризують рівень концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим.

*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;
- порядок інформаційних зв'язків.

Отже, чим досконалішою є організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва (надання послуг). Для цього організаційна структура повинна відповідати певним вимогам, тобто бути:

- 1) *адаптивною* (здатною пристосуватися до змін зовнішнього середовища);
- 2) *гнучкою, динамічною* (здатною миттєво реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);
- 3) *адекватною* (відповідною параметрам керованої системи);
- 4) *спеціалізованою* (функціонально замкненою у структурних підрозділах з обмеженням та конкретизацією сфери діяльності кожної керівної ланки);
- 5) *оптимальною* (з дотриманням раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

б) *оперативною* (здатною запобігти невідворотним змінам керованої системи за час прийняття рішення);

7) *надійною* (здатною гарантувати достовірність передачі інформації);

8) *економічною* (з відповідністю адміністративних витрат вимогам підприємства);

9) *простою* (легкою для розуміння персоналу та пристосування до обраної форми управління й участі у досягненні мети організації).

На побудову організаційних структур управління впливає *система факторів*, яка стосується і об'єкта, і суб'єкта управління. Серед факторів є регульовані і нерегульовані, а також такі, що справляють безпосередній чи опосередкований вплив.

*До найбільш вагомих факторів належать:*

- розміри підприємства (середнє, мале, крупне);
- виробничий профіль (спеціалізація на виробництві одного виду продукції або широкої номенклатури виробів різних галузей);

- характер продукції, що виробляється, та технологія її виробництва (продукція видобувних чи обробних галузей, масове чи серійне виробництво);

- сфера інтересів (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);

- масштаби зовнішньоекономічної діяльності і форми її здійснення (наявність дочірніх підприємств за кордоном, в тому числі виробничих, збутових тощо);

- характер об'єднання (концерн, фінансово-промислова група тощо).

*До факторів впливу на вибір управлінських рішень відносять:*

- співвідношення лінійної, функціональної та інших форм організації управління виробництвом;

- співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління;

- рівень спеціалізації управлінських робіт;

- філософія вищого керівництва;

- залежність між кількістю підлеглих і можливостями контролю їх дій (норма керованості);

- поєднання спеціалізації процесів управління з концентрацією однорідних управлінських робіт;

- рівень механізації та автоматизації управлінських робіт;

- кваліфікація працівників та ефективність їх праці;

- рівень відповідності структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва.

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом:

1. Бюрократичні структури.

2. Адаптивні структури.

*Бюрократичні (механістичні) організаційні структури* характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, добором кадрів за діловими та професійними якостями.

Концепція бюрократії була сформульована німецьким соціологом М. Вебером на початку XX ст. і в ідеалі є однією з найкорисніших ідей в історії людства.

Теорія М. Вебера не охоплювала опису конкретних організацій і розглядала бюрократію як деяку нормативну модель, ідеал, до якого повинні прагнути організації. Більшість сучасних організацій є варіантами бюрократії. Причина такого тривалого та широкомасштабного використання бюрократичних структур полягає у тому, що їх характеристики відповідають більшості промислових підприємств, організацій сфери послуг, усіх видів державних установ (об'єктивність прийняття рішень, просування працівників на основі їх компетентності, концепція соціальної рівності тощо).

#### *Характеристики раціональної бюрократії*

1. Чіткий розподіл праці, що приводить до появи висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді.
2. Ієрархічність управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому.
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. Найом на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог

Термін «бюрократія» часто асоціюється з канцелярською тяганиною, безплідною діяльністю, яка, зазвичай зустрічається у повсякденному житті. Однак першопричиною всіх цих негараздів є не бюрократія як така, а недоліки в реалізації правил роботи та цілей організації, звичайні труднощі, пов'язані з розміром організації, поведінкою працівників. Поряд з тим, є цілий ряд наукових праць, у яких бюрократичні структури критикуються за їх несприятливість до впровадження нововведень і відсутність достатньої мотивації персоналу.

*Адаптивні (органічні) організаційні структури* розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та впровадження нової наукомісткої технології.

Починаючи з 60-х років деякі організації зіткнулися з ситуацією, коли зовнішні умови їх діяльності змінювалися так швидко, проекти ставали настільки складними, а технологія розвивалася так бурхливо, що недоліки бюрократичних структур управління почали переважати над їх позитивними рисами. Тому організації почали розробляти та впроваджувати нові, більш гнучкі типи організаційних структур, засновані на цілях та припущеннях, що радикально відрізняються від покладених в основу бюрократичних структур. Однак адаптивні структури не можна в будь-якій ситуації вважати більш ефективними, ніж бюрократичні.

Бюрократичні та адаптивні структури є крайнощами, а реальні структури реальних організацій знаходяться між ними і мають ознаки бюрократичних та адаптивних структур у різних співвідношеннях. Крім того, різним підрозділам в одній організації зазвичай властиві різні структури. Так, наприклад, керівництво крупної організації використовує у виробничих підрозділах бюрократичні структури, а в науково-дослідних – адаптивні.

Теорія та практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови бюрократичних організаційних структур управління. Найбільш відомі та часто використовувані типи бюрократичних організаційних структур.

### **Лінійний тип організаційної структури управління підприємством**

*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.

Сутність лінійного управління полягає в тому, що очолює кожен виробничий підрозділ керівник (орган), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику (органу). В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдиноначальності керівництва). Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не надають.

Така схема підпорядкування і звітності є основою лінійного управління. При цьому ланки лінійного управління в цілому відповідають ланкам виробництва, між якими встановлюються прості та чіткі взаємозв'язк

У практиці управління лінійна організаційна структура використовується рідко, як правило, малими та середніми підприємствами, які здійснюють нескладне виробництво (виготовляють однорідну продукцію) при відсутності широких зв'язків у постачальників. Переваги та недоліки даної структури управління представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу підрозділу	Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує його можливості щодо ефективного управління організацією
Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами	Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями
Підвищення відповідальності керівника за результати очолюваного	Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління
Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами	Невідповідність зростаючим вимогам сучасного виробництва
Оперативність у прийнятті рішень	
Єдність розпоряджень	
Узгодженість дій виконавців	

## Функціональний тип організаційної структури управління підприємством

Для сучасного виробництва характерним є поглиблення спеціалізації виробництва та управління, а реалізація управлінських функцій розподіляється між керівниками та органами, які передають нижчим рівням управління обов'язкові для них завдання. Отже, диференціація функцій управління є основою переходу до функціональної структури управління (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій	Труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами
Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом шляхом надання ряду функцій спеціалізованим ланкам	Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих дільниць підприємства
Можливість централізованого контролю стратегічних результатів	Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування
Відповідність структури обраній стратегії	Порушення принципу єдиноначальності
Більш ефективне управління підрозділами з повторюваними завданнями	Виникнення проблеми функціональної координації, можливість виникнення суперництва, конфліктів
Висока адаптивність до вимог зовнішнього середовища	Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень
	Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління
	Наявність випадків неправильного пріоритетів організації функціональними спеціалістами

При такому управлінні передбачається, що кожний 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.

Функціональна організація співіснує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Подвійне підпорядкування має за мету інтегрувати функції на кожному рівні управління та спеціалізувати їх за окремими ланками.

## Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління підприємством

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури повинен усувати недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, зокрема таких: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.



Передбачається, що першому (лінійному) керівнику в опрацюванні конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро).

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління підприємством. При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління ділянкою його роль незначна, то в масштабах управління підприємством роль функціональних органів зростає. Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Комбіновані структури забезпечують такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні – консультувати, інформувати, організовувати, планувати (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Переваги та недоліки комбінованих органічних структур управління

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій	Недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань
Відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства	Ускладнена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадження нових програм
Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва	Ускладнена реалізація внутрішньо виробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищої ланки
Надмірний розвиток вертикальної складової системи управління	

### **Дивізіональна організаційна структура управління підприємством**

*Дивізіональна організаційна структура управління виробництвом* заснована на поглибленому розподілі управлінської праці за поставленими цілями. За такої структури управління кожний виробничий підрозділ підприємства має власну розгалужену структуру, яка забезпечує його автономну діяльність, але стратегічні завдання управління мають вирішуватися централізовано.

За таких умов можливі такі варіанти групування виробничих підрозділів:

- 1) продуктової (за виробленими товарами, наданими послугами);
- 2) регіональний (за географічним місцем знаходження);
- 3) споживацький (за рівнем задоволення певної групи споживачів).

#### *Продуктовий тип організаційної структури управління*

Продуктовий тип передбачає створення в структурі підприємства 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 в

головній компанії за окремими видами або групами продуктів і надання їм повноважень управління виробничими та збутовими дочірніми компаніями, розташованими в країні чи за її межами.

Виробниче відділення застосовує однакові методи в управлінні вітчизняними та зарубіжними дочірніми компаніями, які несуть відповідальність за прибутки та є підконтрольними йому. Координація діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств в межах виробничого відділення здійснюється спеціальним функціональним відділом, який підтримує тісний контакт з відповідними центральними службами, отримуючи від них вказівки з питань проведення єдиної політики та координації його діяльності.

Оскільки виробнича дільниця сама виступає центром прибутку, вона здійснює не лише фінансовий, але й оперативний контроль за діяльністю підконтрольних підприємств.

Продуктова організаційна структура поширюється як результат переходу міжнародних фірм до децентралізації управління, коли знання продукту та розвиток виробництва в глобальному масштабі набули першочергового значення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Переваги та недоліки продуктових організаційних структур управління

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Створення дієвих засобів децентралізації влади	Дублювання функцій на рівні корпорації і підрозділу
Чітка система звітування менеджерів підрозділів за прибутки (збитки)	Збільшення витрат на утримання персоналу
Здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції, технології, попиту	Проблематичність встановлення оптимального рівня децентралізації
Поліпшення координації робіт	Наявність випадків надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси
Наявність можливостей для підготовки менеджерів стратегічного рівня	

Продуктовій організаційній структурі віддають перевагу великі широко диверсифіковані компанії, хоча в кожній з них ця структура має свої особливості. Ці особливості пояснюються рівнем диверсифікації продукції та характером спеціалізації кожного виробничого відділення і кожної дочірньої компанії. Велику роль відіграє характер продукції, що виробляється, рівень її технологічної складності та унікальності.

### **Регіональний тип організаційної структури управління підприємством**

При використанні регіонального типу організаційної структури передбачається, що відповідальність за будь-яку діяльність підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути виробничими відділеннями (центрами прибутку), а також

організовуватися в формі дочірніх підприємств (бути центрами прибутку та центрами відповідальності). В обох випадках регіональні підрозділи здійснюють координацію діяльності дочірніх збутових і виробничих підприємств у своєму регіоні за видами продукції. Очолює такий регіональний підрозділ віцепрезидент, який підпорядковується безпосередньо вищій адміністрації.

На деяких підприємствах регіональні керівники мають у своєму підпорядкуванні функціональних менеджерів в окремих країнах як проміжну ланку між регіональним підрозділом та місцевою дочірньою компанією. Регіональні підрозділи здійснюють фінансовий контроль за діяльністю кожної дочірньої компанії, а також займаються поточним бюджетуванням і плануванням, дотримуючись вказівок вищого керівництва.

Для більш тісного взаємозв'язку виробничої діяльності підконтрольних компаній деколи призначаються координатори продукту або спеціальні функціональні служби.

Регіональна структура управління використовується підприємствами, які виробляють продукцію обмеженої номенклатури та орієнтовані на широкі ринки збуту і конкретного споживача (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Переваги та недоліки регіональних організаційних структур управління

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного ринку	Проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи
Перенесення відповідальності за прибутки на нижчі рівні управління	Збільшення кількості рівнів управління
Поліпшення функціональної координації всередині цільового ринку	Можливість дублювання функцій на стратегічному і місцевому рівнях
Наявність можливостей для підготовки менеджерів стратегічного рівня	Проблематичність формування єдиної політики
Труднощі в координації діяльності	

Регіональна структура управління діяльністю підприємств зустрічається рідко, хоча регіональний принцип управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням продукту досить поширений.

Розглянемо найбільш відомі типи адаптивних організаційних структур управління, їх особливості, переваги та недоліки.

### **Матричний тип організаційної структури управління**

Матричний тип організаційної структури - сучасний ефективний тип організаційної структури управління, який створюється шляхом суміщення структур двох типів: лінійної та програмно-цільової.

Відповідно до лінійної структури (по вертикалі) будується управління окремими сферами діяльності: науково-дослідною, виробничою, збутовою,

постачальницькою. Відповідно до програмно-цільової структури (по горизонталі) організується управління програмами (проектами, темами).

Матричний тип структури використовується підприємствами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто компаніями, яким необхідно мати високу маневреність у питаннях виробництва та стратегії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Переваги та недоліки матричних організаційних структур управління

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Достатня увага кожному із стратегічних пріоритетів	Можливість втрат часу на забезпечення ефективних комунікацій
Можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи	Труднощі в утриманні балансу між різними гілками влади
Забезпечення гнучкості та оперативності управління ресурсами при виконанні різних програм в межах підприємства	Неможливість оперативного вирішення проблем через необхідність досягнення консенсусу між різними управлінськими світоглядами
Заохочення кооперування споріднених видів діяльності	Сприяння розвитку організаційної бюрократії
Скорочення строків створення нової техніки і технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створюваних технічних систем	Непропорційність залучення до трудової діяльності промислово-виробничого персоналу підприємства та можливість виникнення конфлікту інтересів
Чіткий розподіл функцій управління між керівниками проектних груп та функціональних підрозділів	
Створення сприятливих передумов для прийняття конструктивних і своєчасних рішень	
Висока ефективність діяльності управлінського апарату	

*При матричній структурі управління в процесі визначення горизонтальних зв'язків необхідні:*

- призначення керівника програми (проекту), його заступників в окремих підсистемах відповідно до структури програми;
- призначення відповідальних виконавців в кожному спеціалізованому підрозділі;
- організація спеціальної служби управління програмою.

Для забезпечення діяльності в межах матричної структури необхідно провести зміни в організаційній структурі: створити в основній компанії спеціальні цільові підрозділи, які б об'єднували провідних спеціалістів для спільної розробки основних ідей програми.

При матричній структурі управління керівник програми (проекту) працює з безпосередньо не підпорядкованими йому спеціалістами, які залежать від лінійних керівників. Він в основному визначає, що і коли повинно бути зроблене в межах конкретної програми. Лінійні керівники вирішують, хто і як буде виконувати ту чи іншу роботу.

Проблеми, які виникають при встановленні пріоритетів завдань і розподілі часу роботи спеціалістів над проектами, можуть порушувати стабільність функціонування підприємства та ускладнювати досягнення його стратегічних цілей. З метою забезпечення координації робіт в умовах матричної структури центр управління програмами повинен пов'язувати виконання управлінських процедур окремими підрозділами.

Матричні структури управління, які доповнили лінійно-функціональну організаційну структуру управління новими елементами, відкрили якісно новий напрям у розвитку найбільш активних та динамічних проблемно-цільових та програмно-цільових організаційних форм управління, спрямованих на піднесення творчої ініціативи керівників і спеціалістів і виявлення можливостей значного підвищення ефективності виробництва.

Матричні структури управління сприяють здійсненню частих перебудов, пов'язаних з упровадженням найновіших технологічних процесів і більш продуктивного обладнання, що приводить до змін в організаційній структурі управління підприємством в цілому. При переході до матричних структур управління найбільший економічний ефект досягається на крупних підприємствах і багатозаводських промислових комплексах, які виробляють складну продукцію

Види матричних структур досить різноманітні, що дозволяє обрати найбільш придатну структуру з урахуванням масштабів й особливостей виробництва.

### **Конгломератний тип організаційної структури управління**

Така структура не є сталою і впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкращим чином вирішує конкретну ситуацію. Так, в одному відділенні підприємства може використовуватися продуктова структура управління, в другому – функціональна структура, в третьому – матрична тощо.

Керівництво вищої ланки відповідає за стратегічне планування, вироблення політики, а також за координацію та контроль дій в межах всієї організації. Цю центральну групу оточує ряд підприємств, які, як правило, є незалежними економічними одиницями. Вони майже повністю автономні відносно оперативних рішень, але підпорядковуються основній компанії переважно в питаннях фінансів.

Очікується, що вони досягнуть запланованих показників прибутковості та утримуватимуть витрати в межах, встановлених для всього конгломерату керівництвом вищої ланки. Порядок виконання цих обов'язків розглядає керівництво відповідної економічної одиниці. Керівництво конгломерату дає можливість керівництву кожного підприємства, що входить до його складу, обирати структуру управління, яка йому найбільше підходить.

Така структура управління надзвичайно популярна серед підприємців в наукомістких галузях, де потрібно швидко переходити на нові види продукції та швидко припиняти виробництво застарілої продукції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Переваги та недоліки конгломератних організаційних структур управління

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Мінімальна організаційно-економічна залежність між підприємствами, що входять до складу конгломерату	Неможливість дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи
Можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків	Зменшення ефективності діяльності конгломерату через структурну відокремленість підрозділів
Високий рівень децентралізації влади	

Ефективне функціонування організаційних структур управління підприємствами можливе лише завдяки застосуванню наукових методологічних засад, якими є система правил (принципів) формування організаційних структур управління, про які й піде мова в наступному параграфі.

### **Принципи ефективної побудови організаційних структур управління виробництвом**

В попередньому параграфі охарактеризовано безліч організаційних структур управління підприємством, кожна з яких має свої переваги і недоліки. Отже, на практиці слід зважено підходити до вибору будь-якої з них, застосовуючи найпростіші правила (принципи).

*Нижче наведені основні принципи формування організаційних структур управління.*

- *Принцип єдності мети.*
- *Принцип первинності функцій і вторинності структури.*
- *Принцип функціональної замкнутості підрозділів апарату управління,* який полягає в тому, що коло завдань для кожного структурного підрозділу повинно бути чітко орієнтоване на досягнення мети управління в межах конкретної функції.

- *Принцип простоти організаційної структури,* який полягає в тому, що чим простіше та чіткіше побудована структура управління, тим легше персоналу зрозуміти і пристосуватися до певної форми управління та активно брати участь у досягненні мети підприємства.

- *Принцип єдиначальства,* який полягає в тому, що працівник повинен отримувати накази лише від одного начальника. Це необхідна умова єдності дій, координації зусиль.

- *Визначення оптимальної норми керованості* полягає в тому, що кількість підлеглих, підпорядкованих одному керівнику, повинна бути обмеженою. Норма керованості визначається характером роботи керівника та його стосунками з підлеглими. Кількість підлеглих повинна бути меншою на вищих рівнях управління та більшою на нижчих рівнях.

- *Встановлення оптимального співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління* полягає у тому, що рівень децентралізації повинен визначатися розмірами підприємства, масштабами проектів,

однорідністю робіт, філософією керівників стратегічного рівня, функціональною сферою діяльності тощо.

- *Принцип зворотного зв'язку*, який передбачає можливість здійснення постійного контролю за результатами функціонування системи та створення умов для її коригування.

Сформульовані принципи побудови організаційних структур управління взаємопов'язані та взаємообумовлені. Кожен з них має самостійне значення, але тільки спільне їх використання забезпечує комплексний, науковий характер проектування організаційних структур управління виробництва.

## 2.5 Мотивація як функція менеджменту

### Поняття мотивації

*Мотивація* - спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини через працю задовольняти свої потреби.

*Поняття мотивації праці.* Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб людини і правильного використання стимулів до праці. Чому деякі люди в одних і тих же умовах працюють з інтересом і задоволенням, а інші бурчать і всім незадоволені? Чому для отримання високого результату одну людину потрібно похвалити, а іншому більше заплатити? Що рухає людиною? Що спонукає його до активної та результативної діяльності? На ці та інші питання дає відповідь теорія мотивації. Знання і застосування цієї теорії найбільш важливо на підприємствах і в організаціях сфери послуг, де людського фактору належить особлива роль.

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом організації, оскільки саме вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації, поєднання інтересів кожного працівника і організації в цілому  $\frac{3}{4}$  головне завдання управління персоналом. Зміна змісту праці в умовах переходу до ринкових відносин, підвищення рівня освіти і соціальних очікувань працівників посилило значення мотивації як функції менеджменту, ускладнило зміст цього виду управлінської діяльності. Сьогодні для ефективної діяльності фірмі потрібні відповідальні і ініціативні працівники, високо організовані і прагнуть до трудової самореалізації особистості. Ці якості працівника неможливо забезпечити за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання і суворого зовнішнього контролю, зарплати і покарань. Тільки ті люди, які усвідомлюють сенс своєї діяльності і прагнуть до досягнення і своїх особистих цілей, і цілей всієї організації, можуть розраховувати на отримання високих результатів.

*Мотивація як функція менеджменту найчастіше позначає два психічні явища:*

- сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її межі і форми і надають цій діяльності спрямованість, орієнтовані на досягнення певних цілей;

- процес впливу на людину з метою спонукання його до певних дій шляхом пробудження в ньому відповідних мотивів.

Центральне місце в теорії мотивації займає поняття «мотив». Мотив являє собою усвідомлене внутрішнє спонукання особистості до певної поведінки, спрямованого на задоволення тих чи інших потреб. Іншими словами, мотив - це те, що викликає певні дії людини, це його внутрішні і зовнішні рушійні сили. Мотив визначає, що і як треба робити для задоволення потреб людини.

Потреби визначаються як потреба в чомусь, об'єктивно необхідному для підтримки життєдіяльності і розвитку організму, особистості і соціальної групи. Таким чином, під потребою розуміється брак чогось, що викликає у людини стан дискомфорту.

Потреби можуть бути природними (в їжі, воді і т. п.) і соціальними (у визнанні, славі); вродженими (у спілкуванні) і набутими (у навчанні); первинними (в факторах, які забезпечують виживання) і вторинними (в умовах розвитку особистості); матеріальними і нематеріальними.

*Виділяють три рівні задоволення потреб:*

- мінімальний, що забезпечує виживання;
- нормальний, підтримує у працівника здатність з належною віддачею трудитися і відбивається в споживчому бюджеті;
- рівень розкоші, коли задоволення потреб стає самоціллю або засобом демонстрації високого суспільного становища.

*Мотивація* - це процес спонукання людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції і т.д.

*Стимул* в управлінні персоналом - це вплив на працівника ззовні з метою спонукання його до діяльності.

*Мотив* - це спонукання людини до діяльності, викликане зсередини його власними потребами, емоціями.

До мотивів відноситься комплекс спонукань, що діють з повною силою протягом тривалого часу, а також обов'язки, прагнення виконати доручене завдання, допомогти співробітникові тощо. Залежно від сфери, в якій вони використовуються, мотиви можуть бути матеріального і морального порядку.

Стимул також розглядається як примус до дії, але на відміну від мотиву, він викликається зовнішніми факторами, які поділяються на матеріальні (винагороди за працю) і моральні стимули (визнання заслуг індивіда, справедливе ставлення до нього, створення у людини почуття власної причетності до успіхів організації та ін.).

Причина в тому, що у різних людей в різноманітному співвідношенні знаходяться рушійні сили і регулятори поведінки:

- інстинкт;
- інтереси;
- потреби.



*Інстинкт* - являє собою першу, найнижчу форму примусу людини до дій (харчовий, оборонний, статевий і стадний).

*Інтереси* - вибіркове ставлення особистості до певного об'єкта, цілеспрямоване прагнення, потреба, викликана сукупністю соціально-економічних умов життя людини, колективу, суспільства.

*Потреби* - це необхідність, потреба, яку відчуває людина при певних умовах життя і розвитку. Вони проявляються у формі мотивів поведінки. Потреби виникають з народженням людини, розвиваються у міру його зростання і розвитку, відповідно, видозмінюють його поведінку.

Мотивація виникає з незадоволених потреб і дій, які дають їй поштовх, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби задовольняються лише на деякий час (наприклад, їжа). Деякі потреби - на тривалий час, але інші залишаються незадоволеними.

Найпершим засобом мотивації трудової діяльності людей був метод "батога і пряника". Суть цього методу проста: винагорода за виконану роботу і покарання за невиконану. Метод давав результат, коли люди перебували на межі голодного існування. Людей можна примусити виконувати ті чи інші рішення, ту чи іншу роботу, проте примусове виконання має певні межі, які залежать від системи організації праці та контролю.

Сучасна філософія менеджменту стверджує, що в основі впливу на людей - не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людей.

*Мотивація як функція менеджменту включає ряд таких взаємопов'язаних дій менеджера:*

- спілкування з підлеглими і роз'яснення їм мети організації;
- визначення правил і норм діяльності;
- підготовка підлеглих до бажаного професійного рівня;
- своєчасна і об'єктивна оцінка діяльності підлеглих;
- заохочення і покарання працівників;
- створення сприятливого мотиваційного середовища.

*Мотивація також передбачає формування і виховання здорових і розумних потреб, високих ідеалів людей, розробку нетрадиційних способів спонукання до високоякісної роботи.*

При цьому зв'язок між окремими силами і діями людини визначається складною системою взаємодії, тому різні люди на одні і ті ж дії однакових сил реагують по-різному.

Сучасні теорії мотивації до праці можна розділити на дві групи:

1. змістовні теорії;
2. процесуальні теорії.

### **Змістовні теорії мотивації**

Змістовні теорії мотивації- акцентують увагу на дослідженні і поясненні того, що мотивує і які мотиви певної поведінки, тобто ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань, які змушують діяти людей так, а не інакше.

Відомі такі змістовні теорії мотивації:

1. двухфакторная теорія Герцберга;
2. теорія потреб Маслоу;
3. теорія потреб МакКлеланда.

*Теорія мотивації Герцберга* заснована на тому, що задоволеність і незадоволеність роботою викликаються різними факторами.

На задоволеність роботою впливають фактори, які Герцберг назвав мотиваторами:

- досягнення (кваліфікація) і визнання успіху;
- робота як така (інтерес до роботи і задачі);
- відповідальність;
- просування по службі;
- можливість професійного росту.

На незадоволеність роботою впливають фактори, які Герцберг назвав гігієнічними факторами, або факторами контексту:

- засіб управління;
- політика організації і адміністрація;
- умови праці;
- міжособистісні відносини на робочому місці;
- заробіток;
- невпевненість в стабільності роботи;
- вплив роботи на особисте життя.

Задоволеність роботою викликають тільки мотиваційні чинники, позитивне розвиток яких може підвищити мотивацію і задоволеність.

*Теорія потреб Маслоу* представляє нам наступні потреби:

- фізіологічні - необхідні для виживання (жага, голод, сон, сексуальні);
- потреба в безпеці і впевненості в майбутньому (включають потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього середовища і впевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому);
- соціальні потреби, потреби в причетності (почуття приналежності до чогось, приналежність до певної соціальної групи, почуття, що тебе приймають інші, підтримка);
- потреба в повазі (самоповага, успіх, статус, особисті досягнення);
- потреба в самовираженні - потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості.

*Теорія потреб МакКлеланда* ґрунтується на тому, що людям притаманні три потреби: влади, успіху і причетності. Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. В рамках ієрархічної структури Маслоу потреба влади знаходиться між потребами в повазі і самовираженні.

Потреба успіху також знаходиться між потребою в повазі і потребою в самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення.

Мотивація на підставі потреби в причетності за Макклеландом подібна мотивації за Маслоу. Людей з розвиненою потребою причетності привертає така

робота, яка буде давати їм широкі можливості соціального спілкування. Їх керівники повинні зберігати атмосферу, яка не обмежує міжособистісні стосунки і контакти.

### **Процесуальні теорії мотивації**

Процесуальні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями, поведінка особистості є також функцією його сприйняття і очікувань, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків вибраного ним типу поведінки.

*Розрізняють такі процесуальні теорії мотивації:*

- теорія очікувань;
- теорія справедливості;
- модель Портера-Лоулера.

*Теорія очікувань* базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини при досягненні певної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний ним тип поведінки дійсно приведе до задоволення або придбання бажаного. Очікування можна розглядати як оцінку даної особистістю ймовірності певного події. При аналізі мотивації до праці теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків:

1. витрати праці - результат;
2. результати - винагорода;
3. валентність (задоволеність винагородою).

Очікування щодо «витрат праці - результатів» - це співвідношення між витраченими зусиллями і отриманими результатами. Якщо люди відчують, що не існує прямого зв'язку між витраченими зусиллями і досягнутими результатами, то, відповідно до теорії очікування, мотивація буде слабкою.

Очікування щодо «результатів - винагород» є очікуваннями певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів. Якщо людина не буде відчувати чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаним винагородою, мотивація трудової діяльності буде слабкою.

Валентність - це передбачуваний рівень відносного задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди. Оскільки у різних людей потреби та побажання щодо винагороди різняться, то конкретне винагороду, запропоноване у відповідь на досягнуті результати, може і не мати для них цінності.

Якщо значення будь-якого з цих трьох критично важливих для визначення мотивації факторів буде низьким, то мотивація і результати праці будуть слабкими.

*Теорія справедливості* постулює, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс, тобто людина вважає, що його колега отримав за таку ж роботу більшу винагороду, то у нього виникає психологічна напруга. В

результаті необхідно мотивувати цього співробітника, зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс.

Люди можуть відновити баланс чи почуття справедливості, шляхом зменшення рівня витрачених зусиль, або шляхом зміни рівня одержуваного винагороди.

*Модель Портера-Лоулера:* сила напрямки діяльності на досягнення мети залежить частково від того, в якій мірі особистість відчуває себе винагородженою за досягнення мети.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У тому моделі фігурує п'ять змінних:

1. витрачені зусилля;
2. сприйняття;
3. отримані результати;
4. винагороду;
5. ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від витрачених співробітником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень зусиль буде визначатися цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно призведе до певного рівня винагороди. Більш того, в теорії Портера-Лоулера встановлюється співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби шляхом винагород за досягнуті результати.

### **Способи і етапи мотивації**

Існують різні способи мотивації:

- нормативна мотивація спонукає людину до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування, психологічного зараження і т. п. ;

- примусова мотивація ґрунтується на використанні влади і загрози зменшити ступінь задоволення потреб працівника в разі невиконання ним відповідних вимог;

- стимулювання вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою різних благ стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки.

*Етапи мотивації.*

Процес мотивації можна розбити на чотири основні етапи:

1) виникнення потреби (голод, спрага, потяг до іншої людини, бажання здобути освіту і ін.);

2) розробка стратегії і пошук шляхів задоволення потреб (купити їжу або пообідати в кафе; познайомитися з тим, хто викликав інтерес і симпатію, або загасити емоції; вступити до вузу або зайнятися самоосвітою і т. д.);

3) визначення тактики діяльності та поетапне здійснення дій (швидко або повільно діяти, знайти кошти, визначити шляхи дії, аналіз альтернатив, вибір рішення і т. п.);

4) задоволення потреби й одержання матеріального або духовного винагорода.

Таким чином, проста модель процесу мотивації має всього три елементи: потреби, цілеспрямовану поведінку, задоволення потреб.

Поняття стимулу, форми стимулів. Важливу роль в задоволенні потреб грають стимули. Широко побутує думка, що стимул - це винагорода. Така думка не зовсім правильно. Слово «стимул» походить від латинського «stimulus» (буквально: «загострена палиця», якою поганяли тварин в Стародавньому Римі) і має якраз протилежне значення - примус. Тому більш правильно говорити, що стимул це спонукання до дії, або причина поведінки людини.

*Розрізняють чотири основні форми стимулів.*

1. Примушування. Історія свідчить про широкий спектр форм примусу, від фізичної кари, тортур і покарання до позбавлення майна, громадянства та звання. У демократичному суспільстві на підприємствах використовуються адміністративні методи примусу: догана, переведення на іншу (менш престижну) посаду, сувору догану, перенесення відпустки, звільнення з роботи.

2. Матеріальне заохочення. Сюди відносяться стимули в матеріально-речовій формі: заробітна плата, премії, компенсації, путівки, кредити на покупку автомобіля або меблів, позички на будівництво житла та ін.

3. Моральне заохочення. Це стимули, спрямовані на задоволення духовних і моральних потреб людини: подяки, почесні звання, урядові нагороди і т. Д.

4. Самоствердження. У цю групу стимулів входять внутрішні рушійні сили людини, які спонукають його до досягнення поставлених цілей без прямого зовнішнього заохочення: написання дисертації, публікація книги, авторський винахід, зйомка фільму, отримання другої освіти і ін. Самоствердження найсильніший стимул з відомих в природі, але він проявляється тільки у найбільш розвинених членів суспільства (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Механізм мотивації персоналу

Мотиваційна структура поведінки людини. Співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людей, утворює його мотиваційну структуру, яка досить стабільна, але піддається цілеспрямованому формуванню, наприклад в процесі виховання. У кожної людини вона індивідуальна і обумовлюється безліччю факторів.

Між різними групами стимулів не існує чіткої межі, на практиці вони тісно переплетені, обумовлюють один одного, а часом просто нероздільні. Наприклад, підвищення в посаді і пов'язане з ним зростання грошової винагороди дають не лише можливість придбання додаткових матеріальних благ, а й популярність, повагу, шану.

*На мотивацію працівника впливають:*

- його індивідуальні якості і зусилля по самомотивації;
- завдання, яке ставить керівник;
- характер керівництва (здатності керівника, його стиль і т. д.);
- колектив, в якому працює працівник;
- вся організація з її структурами і корпоративною культурою;
- суспільство, яке визначає загальну трудову атмосферу, цінності і норми.

### **Зв'язок мотивації і стимулювання праці**

Мотив і стимул - дві паралельні і взаємообумовлені ступені одного і того ж процесу мотивації діяльності працівника. В даному процесі стимул грає не насильницьку, а виховну роль по відношенню до мотиву, активізуючи трудову діяльність працівника, заохочуючи його ініціативу з пошуку шляхів підвищення продуктивності праці, освоєння нових спеціальностей, зростання кваліфікації і професіоналізму. У свою чергу, це не тільки забезпечує реалізацію мотиву в дію, але і збагачує, розвиває мотиваційні установки: розвивається допитливість працівника, його зацікавленість в поєднанні спеціальностей, більшій різноманітності праці, посилюються творчі процеси, з'являється особиста зацікавленість у праці. Таким чином, один стимул може формувати безліч різноманітних мотивів.

Важливим моментом є правильний вибір організаційної форми мотиваційного впливу на працівника, яка включає в себе тип, характеристику і метод вироблення впливу. За типом впливу виділяють: безпосередній вплив, постановку задачі і створення стимулюючої ситуації. Поставивши завдання, надавши працівникові можливість самому знайти найбільш ефективні шляхи її вирішення, стимулюючи його ініціативу, можна домогтися набагато більш високих результатів, ніж прямим розпорядженням або інструктуванням.

У характеристиці впливу дуже важливий часовий аспект визначення періоду впливу, його довготривалості. Вплив може носити характер довгостроковий і короткостроковий, періодично повторюється і разовий, одиничний, стратегічний (перспективний) і тактичний (поточний).

*До довгострокових типам впливу, що носять стратегічний характер, можна віднести:* планування трудової кар'єри, облік вислуги років (з урахуванням періоду роботи на даному підприємстві), забезпечення системи довічного найму, проведення політики особистої участі працівників в прийнятті

рішень, постійно діючі надбавки до заробітної плати (в тому числі за якість) і т. п. Методи демократичного впливу народжують впевненість працівника в собі і довіру до фірми, де він працює, служать створенню загальної корпоративної культури. Короткострокові впливу зазвичай менш складні, і їх вплив на кадрову політику підприємства менш помітно. Разом з тим в якості стимулюючих засобів вони, безумовно, впливають на розвиток здібностей особистості, мотивацію трудової діяльності.

*До короткострокових типам впливу можна віднести:* надання працівникові кредиту, матеріальної допомоги, продаж йому автомобіля зі знижкою, оплату рахунків по медичному обслуговуванню, оплату транспортних витрат, спеціальні разові премії тощо.

Методи вироблення впливу можуть бути одноосібними, колегіальними і колективними. Одноосібні рішення приймаються швидко, але можуть викликати численні заперечення виконавців аж до мовчазного бойкотування їх виконання. Процедура прийняття колективних рішень тривала, нерідко складна, часто вимагає збору підписів, але в результаті їх виконання здійснюється швидко і гладко, так як всі працівники вже встигли усвідомити необхідність трудових дій і розписалися в готовності їх виконувати. Нерідко, правда, такі рішення носять компромісний характер.

*Приклад.* На додачу до всього вищевикладеного розглянемо роботу функції мотивації на прикладі ІТ-компанії. Інформаційні технології - найбільш затребувана спеціальність на сьогоднішній день на ринку праці: за ІТ-фахівцями «полюють», їх перекупувають і намагаються утримати не тільки фінансовими, але нематеріальними благами. Що ж може зацікавити технічного фахівця, зробити роботодавця для нього привабливим, а роботу - цікавою? Як повинен організувати свою роботу відділ персоналу так, щоб співпраця вийшло взаємовигідним? В першу чергу нас цікавило, які фактори забезпечують комфортну роботу ІТ-фахівців в компанії. Набір основних мотиваторів, в цілому, досить стандартний - високий оклад, хороший колектив, можливість професійного росту, цікаві завдання. Іноземні ІТ-компанії на даний момент з успіхом застосовують на практиці різні види мотивації, що дозволяє процвітати їм не тільки по всьому світу, а й на території України. Розглянемо основні з них.

### *Зарплата*

Прийнято вважати найпростішою і дієвою мотивацією праці високу зарплату. Для «айтішників» рівень щомісячної матеріальної компенсації дійсно грає важливу роль. Близько 80% з-фахівців, які збираються змінити поточне місце роботи і займаються активним пошуком нової, на співбесідах основною причиною такого пошуку називають низький (невідповідний ринку) рівень зарплати. Тому, оптимальним чинним варіантом на сьогоднішній день в ІТ-сфері є введення змінної складової в зарплату - бонусу по закінченні проектів або щомісячної премії за якісну і активну роботу.

Таким чином виходить, що рівень заробітної плати досить важливий для ІТ-фахівців, проте для збільшення і підтримки рівня мотивації і, отже, ефективності роботи співробітників має сенс вводити бонусну або преміальну грошову частину.

### *Соцпакет*

Популярним додатком до зарплати є соціальний пакет, який відноситься до матеріальної мотивації праці. На сьогоднішній день компанії пропонують соціальні пакети, які можуть складатися з таких компонентів, як медична страховка і страховка від нещасних випадків, мобільний зв'язок, обіди, фітнес, службовий ноутбук, домашній інтернет, компенсація навчання, знижки на товари / послуги, вироблені компанією, і т. д. Також багато компаній пропонують компенсувати витрати на проїзд і харчування, називаючи це компенсаційним пакетом.

### *Корпоративи*

Корпоративні святкування і заходи вже давно є перевіреним інструментом для згуртування колективу і пов'язаного з цим підвищення рівня мотивації співробітників. Однак не завжди загальноприйняті формати підходять для ІТ-персоналу. Найкращим варіантом проведення свята для ІТ-персоналу є закритий захід з хорошим столом, відсутністю примусового дрес-коду і ненав'язливою розважальною програмою.

Для «айтішників» хорошим мотиватором є корпоративні виїзні заняття активними видами спорту. Так, гра в пейнтбол, організована компанією в суботу, підніме настрій і зарядить енергією для продуктивної роботи на тижні.

### *Звання і титули*

Досить корисною складовою нематеріальної мотивації в компанії вважаються внутрішні конкурси та звання. Титул «Кращий співробітник місяця» покликаний підвищувати самомотивацію фахівця і стимулювати інших співробітників працювати краще. Але даний метод досить погано застосуємо до ІТ-фахівцям, оскільки вони досить спокійно ставляться до суспільного визнання, а титул оцінять лише в тому випадку, якщо він буде підкріплений відповідною премією.

### *Графік*

Прихильність робочим графіком «з 9 до 6» як єдино правильному і загальноприйнятій переживає свій спад останнім часом. Тому можливість вибирати графік роботи є важливим мотивуючим фактором для будь-якого ІТ-спеціаліста, забезпечує комфорт і сприяє індивідуальному підходу до оптимізації працездатності співробітника.

### *Колектив і керівник*

Доброзичливий колектив, лояльний і професійний топ-менеджмент - складові психологічного мікроклімату будь-якої компанії. Співробітник, що працює в сприятливих соціальних і психологічних умовах, отримує від роботи більше задоволення, мотивувати на отримання видимого результату як для себе, так і для своєї компанії.

Для ІТ-спеціаліста в структурі мікроклімату провідну роль відіграє особистість і професіоналізм безпосереднього керівника. При зміні роботи другої за популярністю причиною звільнення після незадовільного рівня зарплати є догляд шановного керівника і неможливість спрацюватися з новим, некомпетентним керівництвом і т. П. Таким чином керівник ІТ-відділу або лідер групи повинен вміти слухати своїх підлеглих і давати конструктивний зворотний



зв'язок. У роботі «айтішника», яка за своєю природою є творчою, часто виникають нові ідеї і неординарні бачення вирішення завдання. Таку спонтанну ініціативу необхідно грамотно підтримувати, інакше вона може померти разом з мотивацією співробітника. Тому ІТ-директору так важливо знаходити можливість спілкуватися зі своїми підлеглими, бути уважним до ідей і підтримувати їх ініціативу.

#### *Умови праці*

Під комфортними умовами праці зазвичай мається на увазі зручне місце розташування компанії (близькість до центру / метро) і великий, світлий, добре обладнаний офіс. Тому ІТ-компанії, розглядаючи цей мотиватор в розрізі мотиваційної системи кожного ІТ-фахівця, виділяють його важливі складові такі, як кондиціонер, звукоізоляція, якісні монітори.

Створення комфортних умов праці для ІТ-персоналу - справжнє мистецтво і поле для імпровізації. Досвід однієї західної ІТ-компанії показав, що співробітники почали працювати більш бадьоро і мотивувати, коли компанія виділила частину приміщень офісу під створення мініатюрного спортивного залу, кімнати відпочинку, душових кабінок і персональних шафок. Були створені всі умови, щоб «айтішники» при бажанні могли практично жити в офісі, не відмовляючи собі в гігієні і активному відпочинку. Інша ІТ-компанія організувала власну кальянну кімнату. Добрі відгуки з боку ІТ-персоналу отримала компанія, що виділила невелику площу під стіл для настільного тенісу.

Всі додаткові блага, природно, повинні відповідати принципам і нормам, прийнятим в компанії, проте їх розумне використання дозволяє значно підвищити рівень задоволеності компанією, а разом з ним і мотивацію співробітників.

#### *Зміст роботи*

Останній мотивуючий фактор, на якому хотілося б зупинитися, але не останній за важливістю для будь-якого «айтішника» - це зміст його роботи. У рідкісних випадках ІТ-фахівець погодиться виконувати роботу, яка не цікава йому особисто. Звичайно, якщо специфіка роботи ІТ-служби пов'язана з підтримкою існуючої системи, визначеними щоденними рутинними функціями, досить складно заради підвищення мотивації змінити зміст такої розширення існуючих функціональних обов'язків (наприклад, коучинг молодих фахівців), залучення в нові проекти і можливість горизонтальної ротації в ІТ-департаменті.

Підводячи підсумок сказаному, важливо звернути увагу на те, що мотивація кожного окремого спеціаліста не може розглядатися як застигла і статична структура. Провідні мотиви видозмінюються і заміщають один одного, відповідаючи зростанню і розвитку фахівця. У зв'язку з цим необхідно періодично і глибоко аналізувати структуру мотивації персоналу. На жаль, не завжди в руках менеджерів є необхідні інструменти для оцінки та розвитку мотивації співробітників. В такому випадку можна звернутися за допомогою до провайдерів консультаційних послуг, які нададуть ефективні рішення для дослідження мотивації, допоможуть заощадити час і ресурси, уникнути багатьох помилок.

Управління мотивацією персоналу в компанії є важливим і досить специфічним ділянкою роботи менеджера. Проте всі зусилля по створенню окремої системи мотивації будуть винагороджені ефективною роботою команди, яка визначається мотивувати, лояльними співробітниками, готовими приносити результати компанії. Високий рівень мотивації співробітників - високий рівень добробуту компанії.

## 2.6 Контроль як функція менеджменту

Будь-яка організація для досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільного функціонування не може обійтися без дій, що передбачають постійні, систематичні відстеження виробничо-господарських процесів. Щоб керівництво мало змогу зрозуміти, чи вдалося досягти поставлених цілей, як виявити власні помилки та помилки підлеглих, коли розпочинати коректувати свої дії необхідний контроль. Контроль (від лат. *controlle* – перевірка), як функція менеджменту являє собою процес забезпечення досягнень організацією своїх цілей.

Контроль (за економічною енциклопедією) – перевірка виконання завдань (у цьому розумінні контроль є елементом організаційно-економічної функції сучасного менеджменту – управління), що передбачає прямий і зворотний зв'язок між керівником і виконавцем і виступає важливим фактором ефективної трудової діяльності і забезпечення реалізації заданої програми; складова управління економічними об'єктами і процесами, що полягає в спостереженні за об'єктом з метою перевірки відповідності дійсного стану організації, підприємства, установи і їх діяльності стану, передбаченому законами, інструкціями, статутами, правилами, іншими нормативними актами; контроль над об'єктом, реальна влада, зосередження прав управління об'єктом в одних руках; дії, пов'язані з перевіркою, контролем.

Самі по собі плани, цілі і організаційна структура визначають напрямок діяльності організації, шляхом розподілу зусиль у напрямку виконання робіт. Контроль являє собою невід'ємний елемент самої сутності організації. На думку П. Друкера контроль і визначення напрямку – це синоніми.

Мета контролю – забезпечення відповідності запланованих результатів фактичним. За допомогою контролю своєчасно виявляються помилки, причини збоїв, недоліки господарської діяльності, що перешкоджають успішній роботі організації. «Хороший контроль охороняє від неприємних сюрпризів, що можуть вилитися в катастрофу» (А. Файоль).

*Необхідність проведення контролю визначається такими факторами (за М. Месконом):*

– невизначеність. На шляху до здійснення задуманого стоїть багато перешкод. Якби чудові плани і організаційні структури не будувало керівництво – це лише погляд у майбутнє, на здійснення якого може вплинути безліч обставин. Зміни в законодавстві, поява новітніх технологій, умови конкуренції й інші змінні у зовнішньому середовищі можуть перетворити реальні плани у момент їхнього створення на недосяжні. Ще одним важливим фактором

невизначеності є люди. Незважаючи на величезні досягнення в психології, стосовно розуміння мотивів і механізмів поведінки людей, керівникам дуже важко спрогнозувати відповідну реакцію співробітників на зміни умов праці, введення додаткових обов'язків.

– попередження виникнення кризових ситуацій. Величезна кількість видів діяльності, що здійснює організація, може призвести до появи певних помилок і проблем. Функція контролю як раз і полягає в тому, щоб своєчасно виявити ці помилки і фіксувати ще на етапі виникнення до того, як вони зашкодять досягненню організації поставлених цілей.

– підтримка успіху. Так склалося, що найчастіше контроль викликає у людей певне відчуття страху і дискомфорту. Недооцінка позитивної сторони контролю, як раз і полягає у всебічній підтримці всього того, що є успішним в організації. Необхідно з'ясувати, які напрямки діяльності організації найбільше сприяли досягненню поставлених цілей. Менеджер, визначаючи успіхи і невдачі, отримує можливість адаптувати організацію до динамічних змін у зовнішньому середовищі й забезпечити безупинне просування до поставленої мети.

– широта контролю. Не зважаючи на те, що контролювання являє собою важливу й доволі складну функцію, жодну іншу функцію: планування, організування, мотивування не можна розглядати окремо від контролю, а також він не може бути прерогативою виключно менеджерів і людей, які за це відповідають. Однією із найважливіших особливостей контролю є те, що він повинен бути всеохоплюючим, а здійснювати його повинні всі керівники, незалежно від їхнього рівня.

### Види контролю

Як важливу категорію менеджменту контроль класифікують за різними ознаками (рис. 2.2).

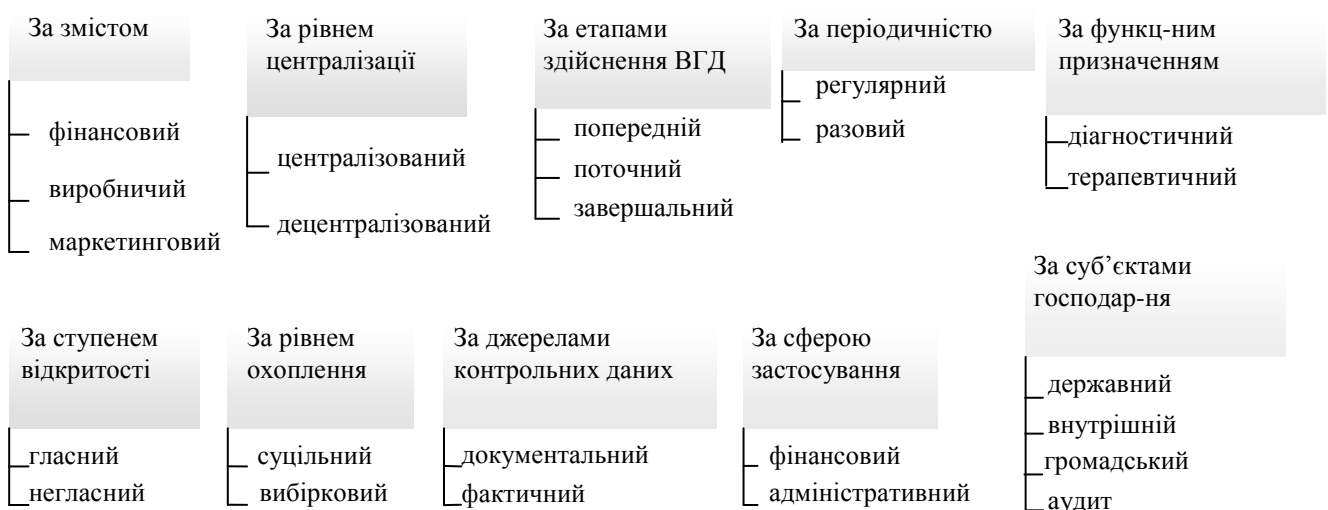


Рисунок 2.2 - Основні види контролю

*За змістом виділяють:* фінансовий, виробничий, операційний, маркетинговий, логістичний, інвестиційний та ін. види контролю.

*Фінансовий контроль* – зорієнтований на фінансову сферу підприємства і являє собою систему перевірок ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів.

*Виробничий контроль* – постає як система порівнянь і аналізування відхилень запланованих показників виробничого характеру із фактичними даними. Основними критеріями при цьому будуть строки виготовлення, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, аналіз витрат виробництва.

*Маркетинговий контроль* – являє собою комплекс дій та заходів, що пов'язані з перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Оцінці підлягають рівень конкурентоспроможності продукції, ефективність рекламної кампанії, рівень витрат на збут і просування товару, якість післяпродажного обслуговування споживачів тощо.

*Логістичний контроль* – спрямований на забезпечення виявлення та ефективного вирішення проблемних ситуацій на складах, базах зберігання тощо.

*Інвестиційний контроль* – ґрунтується на результатах інвестиційного аналізу і є процесом перевірки виконання й забезпечення реалізації всіх управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності підприємства.

*За рівнем централізації контролю виділяють:* централізований та децентралізований.

В основі *централізованого контролю* цілеспрямована діяльність спеціалізованих контрольних служб, що ґрунтується на використанні чітких правил, встановлених інструкцій, жорстких нормативів і впливу на суб'єкт «зверху до низу». *Децентралізований контроль* зорієнтований на самоконтроль та внутрігруповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії і соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі й має двосторонній вплив.

*За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності:* попередній, поточний та завершальний контроль.

*Попередній контроль* – здійснюється до фактичного початку діяльності (на вході в систему організації) на стадії складання і реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Використовується щодо ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних тощо.

*Поточний контроль* – здійснюється безпосередньо в ході проведення діяльності, виконання планів, під час здійснення фінансово-господарських операцій. Об'єктом контролю є підлеглі працівники і результати поточної діяльності (через вимірювання поточних результатів), а сам контроль є прерогативою їхнього безпосереднього керівника. При поточному контролі важливе використання зворотного зв'язку, щоб вирішити проблеми до того, як вони почнуть вимагати занадто великих витрат.

Під час *завершального контролю* відбувається зіставлення одержаних результатів з очікуваними. На підставі цих результатів керівник може здійснювати винагороду, аналізувати проблеми, що виникли під час роботи і планувати наступний етап діяльності.

*За періодичністю контроль буває регулярний та разовий.*

*Регулярний контроль* зазвичай є плановим і здійснюється систематично згідно встановлених строків і затверджених спеціальних інструкцій.

*Разовий контроль* не має чітких термінів і проводиться за необхідністю.

*За функціональним призначенням контроль* поділяють на діагностичний та терапевтичний.

*Діагностичний контроль* проводиться у разі виявлення відхилень від запланованих показників. Після встановлення їх причин розробляються подальші корегувальні дії.

Метою *терапевтичного контролю* є спостереження за реакцією підсистем організації на вжиті заходи.

*За ступенем відкритості: гласний та негласний.*

*Гласний контроль* характеризується відкритістю та передбачає ознайомлення працівників з процедурою контролю. Про проведення *негласного контролю* працівникам не повідомляється і він проводиться таємно.

*За рівнем охоплення контролем об'єктів виділяють суцільний та вибірковий контроль.*

Під час *суцільного контролю* відбувається послідовна перевірка всієї сукупності об'єктів, що підлягають контролюванню. Використовується в окремих ланках фінансово-господарської діяльності у зв'язку із високою трудомісткістю.

*Вибірковий контроль* здійснюється лише відносно окремих об'єктів (господарських операцій) з усієї сукупності.

*За джерелами контрольних даних виділяють документальний і фактичний контроль.*

*Документальний контроль* відбувається за документальними даними. Джерелами даних можуть бути бізнес-плани, кошторис, річна і проміжна бухгалтерська звітність, форми статистичної і податкової звітності, первинна документація. Особливістю цього виду контролю є те, що зазначені джерела даних можуть містити як правдиву, так і недостовірну і не повну інформацію, що у свою чергу ускладнює об'єктивне проведення контролю.

*Фактичний контроль* проводиться під час безпосередньої перевірки об'єкта, що забезпечує достовірність контрольованих даних, але для отримання повної інформації і об'єктивного відображення господарського процесу його необхідно проводити з документальним контролем.

*За сферою застосування розрізняють фінансовий і адміністративний контроль.*

*Фінансовий контроль* здійснюється спеціальними підрозділами: планово-фінансовим відділом, бухгалтерією, ревізійною комісією, економістами тощо, на основі вартісних показників, які дозволяють порівнювати планові витрати з фактичними і охоплює всі сфери діяльності організації.

Під час *адміністративного контролю*, що здійснюється керівниками і спеціальними підрозділами оцінюється діяльність співробітників.

*У залежності від суб'єктів господарювання*, напрямів їх діяльності і особливостей формування розрізняють державний, внутрішній і громадський контроль і аудит.

*Державний контроль* здійснюється спеціальними державними органами, які діють в усіх галузях національної економіки.

*Внутрішній контроль* може проводитися як керівництвом, спеціальними контрольними службами, так й іншими посадовими особами господарюючого суб'єкта і виступає складовою частиною системи корпоративного управління.

*Громадський контроль* є самим масовим видом контролю і здійснюється контрольними органами громадськості.

*Аудит* здійснюється аудиторськими фірмами і є незалежним фінансовим контролем, що проводиться з метою встановлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку і звітності чинному законодавству.

### Етапи процесу контролювання

Процес контролю відбувається у декілька етапів (рис. 2.3).

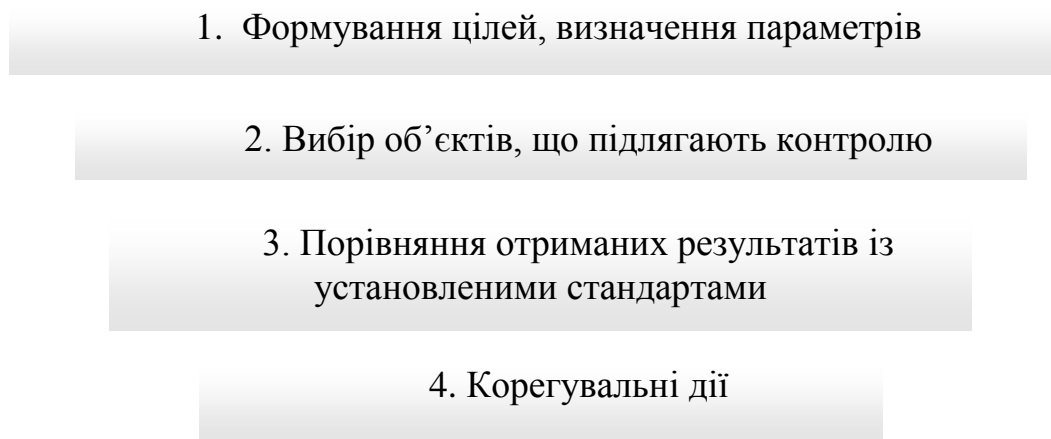


Рисунок 2.3 - Етапи процесу контролювання

*Метою першого етапу* є формування цілей, визначення параметрів функціонування і розвитку системи, що підлягають контролюванню, збір інформації, розроблення стандартів і критеріїв. Орієнтиром під час встановлення норм і планових завдань повинні бути місія і цілі організації. Під час встановлення нормативів необхідно пам'ятати, що вони повинні бути науково обґрунтованими, гнучкі, надійні, адекватно відображати існуючі процеси.

*Другий етап* характеризується вибором основних об'єктів, що підлягають контролю, збором облікових даних, матеріалів для спостережень, обробкою одержаної інформації, розрахуванням показників, складанням аналітичних таблиць, графіків та діаграм.

Під час *третього етапу* відбувається порівняння отриманих результатів з встановленими стандартами і визначення масштабів відхилень. Масштабом допустимих відхилень вважається масштаб, в рамках якого відхилення отриманих результатів від запланованих не впливає на результат.

*Четвертий етап* включає прийняття необхідних корегувальних дій, перегляд планів, перерозподіл завдань, удосконалення технології виробництва і

управління. У залежності від отриманих показників, можливі наступні лінії поведінки: «нічого не робити» - якщо порівняння фактичних результатів із запланованими показало, що цілі досягнуті; «ліквідація відхилень» - під час якої потрібно знайти масштаби відхилень і встановити причини їхнього виникнення; «перегляд стандартів» - якщо з'ясувалось, що було встановлено нереальні стандарти, а плани складені доволі оптимістично відбувається перегляд планів і зниження стандартів.

### **Характеристики ефективного контролю**

Щоб контроль, відбувався максимально ефективно і виконував поставлені задачі – забезпечення досягнення цілей організації, він повинен відповідати певним характеристикам (за В. Шатуном): стратегічна спрямованість, орієнтація на результат, своєчасність, безперервність, точність, обґрунтованість критеріїв, зрозумілість, гласність, всебічність, гнучкість, простота й економічність.

*Стратегічна спрямованість* контролю полягає у відображенні й підтримці загальних пріоритетів організації шляхом проведення керівництвом ефективних перевірок у кожному стратегічному напрямку діяльності.

*Орієнтація на результат* сприяє рішенням задач і досягненню поставлених цілей. Система контролю лише тоді буде вважатися ефективною, коли створиться така структура, у якій чинне місце належатиме правам і обов'язкам, а не самій процедурі вимірювання: інформація про результати контролю повинна надаватися і використовуватися тими менеджерами, які можуть здійснити відповідні корегувальні дії.

*Своєчасність контролю* полягає у тому, що заміри і оцінювання проводяться у встановлені строки із дотриманням оптимального інтервалу часу з метою усунути відхилення ще до того, як вони почнуть здійснювати негативний вплив на кінцевий результат.

Незалежно від складності, терміновості і важливості виконуваних робіт контроль повинен проводитися *безперервно*.

*Точність контролю.* Для уникнення управлінських помилок, необґрунтованих витрат сил і ресурсів інформація, що поступає в результаті контролю, повинна бути достовірною.

*Обґрунтованість критеріїв* повинне впливати на мотивацію співробітників, адже як завищені так і занижені стандарти демотивують працівників.

*Зрозумілість контролю* полягає у тому, що завдання, які важко зрозуміти можуть ігноруватися працівниками і викликати багато помилок.

Дотримуючись правила *гласності контролю* керівники не приховують результати контролю і ознайомлюють учасників робочого процесу із причинами відхилень і вжитими заходами по усуненню цих відхилень.

*Всебічність контролю* полягає у тому, що контролю підлягають усі напрямки діяльності організації, навіть не дуже значні.

*Гнучкість контролю* означає що він як і плани повинні адаптуватися до будь-яких змін, своєчасно вносити необхідні корективи, а форми і методи максимально враховувати особливості об'єктів, що контролюються.

Сутність *простоти контролю* полягає в тому, що чим простіші й найменш затратні методи використовуються, тим вони економічні. Якщо все ж таки застосовується доволі складна система контролю, то потрібно брати до уваги те, що відхилення від стандартів є нормальним явищем, враховувати і позитивні і негативні відхилення і не підпадати під вплив колег.

*Економічністью контролю* є те, що сумарні витрати на систему контролю не повинні перевищувати створені нею переваги. Значні витрати на проведення контролю не є гарантією його ефективності.

## 2.7 Прийняття управлінських рішень

### Сутність і види управлінських рішень

*Управлінське рішення* - це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керівна система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану систему.

Після трансформації методів менеджменту в управлінські рішення останні каналами прямого зв'язку надходять з керівної системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Управлінське рішення формується у процесі вибору альтернативи стає відображенням результатів управлінської діяльності, певною мірою її підсумком. Воно є результатом обдумувань дій і намірів, висновків, міркувань, обговорень тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління відповідно до визначення, яке наводиться в «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера», рішення - це висновок за результатами всебічного аналізу розвитку та прогнозування тієї чи іншої ситуації. Додамо, що *управлінське рішення* - це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту.

Управлінські рішення мають відповідати таким вимогам: компетентність, правомочність і правомірність, обов'язковість виконання, повнота і комплексність, оперативність, узгодженість, результативність, логічна несуперечність, чіткість і ясність викладення.

Для прийняття оптимального управлінського рішення необхідні всебічний розгляд процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси організації, стратегічні цілі, економію матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, на одержання оптимального прибутку тощо. Управлінські рішення вимагають систематизації, їх можна класифікувати за такими ознаками:

*За сферою охоплення: загальні рішення, часткові рішення.* Загальні рішення стосуються всієї організації. Наприклад, директор підприємства затверджує план запровадження прогресивних технологій виготовлення продукції організації шляхом підписання відповідного наказу; *часткові рішення* стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо. Наприклад, заступник директора з



економіки відповідним наказом затверджує положення щодо преміювання працівників відділу збуту за результатами реалізації продукції.

*За тривалістю дії: перспективні рішення, поточні рішення, оперативні рішення.* Перспективні рішення, їх розробка та реалізація відбувається протягом тривалого періоду. Наприклад, директор підприємства затверджує план капітального будівництва нового адміністративного корпусу шляхом підписання відповідного наказу; *поточні рішення* приймаються та реалізуються протягом короткотермінового періоду. Наприклад, майстер цеху дає вказівку щодо здійснення планового ремонтного обслуговування фрезерних верстатів відповідно до затвердженого плану ремонтних та обслуговуючих робіт; *оперативні рішення* - рішення щодо конкретних епізодів виробничо-господарської діяльності. Наприклад, заступник директора з технічних питань видає розпорядження про тимчасове розміщення нового комплектування відповідно до планово-попереджувального ремонту обладнання в коморах підприємства.

*За рівнем прийняття:* рішення на вищому рівні управління приймаються директором та його заступниками, президентом та віце-президентами, ректором та проректорами тощо; рішення на середньому рівні управління. Приймаються завідувачами відділів, начальниками відділів, начальниками цехів, деканами тощо; рішення на нижчому рівні управління. Приймаються майстрами, начальниками дільниць, завідувачами бюро, завідувачами кафедр, старшими продавцями тощо.

*За характером вирішуваних завдань організацією:* організаційні запрограмовані рішення (їх виділяти у менеджменті запропонував американський науковець Герберт Сайман на основі залучення комп'ютерної термінології). Це певний відомий перелік кроків із малою кількістю альтернатив; організаційні незапрограмовані рішення, викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями. Це можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, механізмів мотивування тощо; компромісні рішення, які повинні врівноважувати протиріччя, що виникають.

*За способом обґрунтування:* інтуїтивні рішення, тобто ті, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Зрозуміло, що їх обґрунтованість визначається особистими якостями менеджера; рішення, які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках). Це вибір, обумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки ці рішення приймаються безпосередньо менеджером, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але такі рішення можуть привести до несприйняття нової альтернативи; раціональні рішення (обґрунтовуються об'єктивними аналітичними процесами).

*За способом прийняття:* одноособові рішення; колегіальні рішення (розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів); колективні рішення (приймаються загальними зборами).

Успішне прийняття управлінських рішень базується на таких умовах, як *право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.* Право прийняття рішень мають усі менеджери, але відповідні

їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення, наприклад загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники. *Повноваження* характеризує межу між групами менеджерів під час прийняття рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства. *Компетентність* характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення. *Відповідальність* показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера внаслідок прийняття невдалого рішення.

### **Процес прийняття управлінських рішень**

Важливим аспектом прийняття управлінських рішень є розробка технологічного процесу вироблення раціональних управлінських рішень, під якими варто розуміти оптимальні альтернативи (найкращі варіанти із можливих). Узагальнення літературних джерел та власні дослідження дозволяють зробити висновок про те, що *процес вироблення раціональних управлінських рішень* повинен включати такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів. Кожний етап реалізується через відповідні ланки.

На всіх етапах прийняття рішень важливо враховувати фактори, які впливають на цей процес:

- Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).
- Поведінка менеджера (звичка, психологія, лояльність тощо)
- Середовище прийняття рішення: визначеність (керівник знає про очікувані результати йї можливих альтернативних рішень); ризик (менеджеру відома ймовірність результатів від реалізації кожної альтернативи); невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.
- Інформаційні обмеження. Ці обмеження обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації.
- Взаємозалежність рішень.
- Очікування можливих негативних наслідків.
- Можливість застосування сучасних технічних засобів.
- Наявність ефективних комунікацій.
- Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

На Заході оптимізацією управлінських рішень займається напрямок під назвою «наука управління» (використовуються ще терміни «наука про прийняття рішень», «системний аналіз», «наука про системи», «дослідження операцій» та ін.).

Використовується з метою розв'язання таких завдань: регулювання транспортних потоків у містах, оптимізація графіка руху в аеропортах, складання розкладу при розв'язанні різних завдань, управління запасами на підприємствах, в організаціях, розробка нових видів продукції, розподіл витрат на рекламу різних видів продукції, оптимізація чисельності допоміжного персоналу у структурі управління, планування матеріального забезпечення та постачання, розподіл обладнання для різних видів виробництва, розподіл трудових ресурсів, розкрій матеріалу (листового металу, тканини тощо), оптимізація обсягів виробництва та послуг, оптимізація діяльності на різних сегментах ринку тощо.

### **Підходи до оптимізації управлінських рішень**

Згідно з положеннями американського менеджменту наука управління як механізм оптимізації рішень може реалізовуватись з допомогою таких підходів: наукового методу, використання системної орієнтації, застосування моделей.

*Науковий метод* оптимізації управлінських рішень передбачає застосування схеми. Наприклад, у процесі оптимізації обсягів реалізації продукції на першому етапі збирається інформація про ринок і попит, на другому здійснюється її аналіз, а на третьому — встановлюється вплив на попит і визначається у вигляді гіпотези оптимальна величина обсягів реалізації продукції. Після четвертого етапу, який забезпечує процес перевірки гіпотези, можливі два варіанти: реалізація рішення, якщо гіпотеза правильна (п'ятий етап); повернення з допомогою зворотного зв'язку на один з попередніх етапів, якщо гіпотеза неправильна. В останньому випадку пошук оптимального варіанта продовжується.

*Системна орієнтація* в процесі оптимізації рішень базується на тому, що організація є відкритою системою, яка складається із взаємопов'язаних частин. У процесі своєї діяльності (перетворення) організація обробляє входи (ресурси, інформацію тощо), перетворюючи їх у продукцію, послуги, прибуток та ін. На основі вивчення цього процесу і здійснюється підбір найбільш ефективного варіанта рішення.

### **Моделі і методи прийняття рішень**

В теорії управління сформовано три основні моделі прийняття рішень: класична, поведінкова та ірраціональна.

Класична модель спирається на поняття раціональності щодо прийняття рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, всі її дії у процесі прийняття рішень спрямовані на обрання найкращої альтернативи. Отже, основні характеристики класичної моделі такі: особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення; повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення; повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації; раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості; мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає в тому, аби зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

Таким чином, класична модель ґрунтується на тому, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть обирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень ураховує поведінкова модель.

Поведінкова модель. На відміну від класичної має такі основні характеристики: особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення; не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив; не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Ураховуючи ці характеристики, лауреат Нобелівської премії за новаторські дослідження процесу прийняття рішень в економічних організаціях і фірмах Г. Саймон сформулював два ключові поняття поведінкової моделі:

1) поняття обмеженої раціональності, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення, краще за прийняте);

2) поняття досягнення задоволеності. Оскільки досягти повної раціональності неможливо, менеджери бажають, аби їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як досягнення задоволеності, розуміючи під цим вибір, який є достатньо доцільним за даних умов.

*Прагнення менеджерів досягти задоволеності може бути зумовлене декількома причинами:*

- менеджери можуть просто не бажати ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;

- вони можуть бути не здатними зважити та оцінити велику кількість альтернатив;

можливе також втручання у процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується: а) для розв'язання принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються розв'язанню; б) для розв'язання проблем в умовах дефіциту часу;

в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

У теорії прийняття рішень розрізняють два основних методи прийняття рішень: інтуїтивний та раціональний.

Інтуїтивний метод – це обрання рішення, що здійснюється на основі відчуття його правильності. Особа, яка приймає рішення свідомо, не переймається аналізом альтернатив і не заглиблюється в існуючу ситуацію. Людина використовує інформацію про події в діяльності організації, які

відбувались у минулому, з метою прогнозувати результат альтернативного обрання в теперішній ситуації. Спираючись на здоровий глузд, керівник обирає рішення, яке принесло успіх у минулому.

З одного боку, цей метод може бути ефективним, оскільки значна кількість ситуацій у практиці управління повторюється, а з другого - за відсутності досвіду прийняття рішень у новій ситуації керівник, діючи звичайними, відомими йому методами, може втратити позитивні результати. Інтуїтивні рішення, як правило, приймаються представниками вищого ешелону влади, а не середньою ланкою управління, яка більшою мірою спирається на інформацію.

Раціональний метод передбачає наявність економічного аналізу, обґрунтування та оптимізацію рішень. *Застосування цього методу включає такі етапи.*

1. Діагностування проблеми: виявлення та опис проблемної ситуації; встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації); ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на основі яких оцінюватиметься вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. Накопичення інформації про проблему, що означає збирання й оброблення різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість розв'язання проблеми залежить від якості інформації стосовно неї. Якість інформаційних матеріалів у свою чергу оцінюється за допомогою таких критеріїв: об'єктивність, лаконічність, актуальність, своєчасність, комунікативність.

3. Визначення альтернатив, тобто розроблення, опис та складання переліку всіх можливих варіантів дій, що забезпечують розв'язання проблемної ситуації і досягнення організацією поставленої мети. Для по-рівняння альтернатив їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо. Додержання цієї вимоги має гарантувати однакові «стартові» умови для кожної альтернативи та врахування всього комплексу результатів їх реалізації.

4. Оцінювання альтернатив. На цьому етапі перевіряється кожна винайдена альтернатива. Критерії перевірки: реалістичність, відповідність ресурсам організації, урахування не тільки поточних, а й майбутніх результатів реалізації альтернативи.

5. Прийняття рішення. Організація виробничого процесу із властивими йому стандартами. Оцінювання фактичного результату, порівняння його зі стандартними показниками та оцінювання відхилення. Одержання зворотного зв'язку.

*Використання моделей* дозволяє приймати рішення, при обґрунтуванні яких враховуються всі фактори і альтернативи, що виникають у складних умовах виробничо-господарської діяльності. Тому моделювання розглядається як найефективніший спосіб оптимізації управлінських рішень.

Модель - це відображення характерних ознак об'єкта, який досліджується у вигляді схеми, формули, зразка. Вона є спрощеною конкретною управлінською

ситуацією, інакше кажучи, у моделях певним чином відображаються реальні події, обставини тощо.

Необхідність застосування моделей пояснюється такими причинами: складністю виробничо-господарської діяльності; наявністю багатофакторних залежностей у процесі розв'язання управлінських завдань; необхідністю експериментальної перевірки багатьох альтернативних управлінських рішень; доцільністю орієнтувати управління на майбутнє; необхідністю урахування ринкових умов.

Виділяються такі моделі: *фізичні, аналогові, математичні.*

*Фізичні*, які відображають збільшене або зменшене описання об'єкта; *аналогові* - моделі поводять себе так, як реальні об'єкти, але зовнішньо вони не схожі на них; *математичні* (символічні), для опису властивостей або характеристик об'єкта використовують символи.

Світова практика виробила певний порядок розробки моделей. Найдоцільніше застосовувати такий процес їх побудови: формулювання завдання, підготовка інформації, формування моделі, перевірка моделі на достовірність, використання моделі, відновлення моделі.

У процесі перевірки, використання та відновлення моделей необхідно враховувати похибки, які знижують їх ефективність: недостовірні вхідні умови (припущення), інформаційні обмеження, страх користувачів, недостатня практична перевірка, надмірно висока вартість побудови, недостатнє врахування чинних факторів тощо.

Американський менеджмент виділяє такі найбільш розповсюджені способи моделювання:

*Теорія ігор.* Моделює вплив прийнятого рішення на конкурентів.

*Теорія черг.* Визначає оптимальне число каналів обслуговування щодо потреби в них (так звана модель оптимального обслуговування).

*Моделювання управління запасами.* Визначає розміщення замовлень, їх кількість, обсяг готової продукції на складі.

*Лінійне програмування.* Забезпечує оптимальний спосіб розподілу ресурсів за наявності конкретних потреб. Моделі лінійного програмування найбільш популярні у менеджменті.

*Імітаційне моделювання.* Дає практичний спосіб застосування моделі замість реальної системи.

*Економічний аналіз*, тобто метод оцінювання витрат та економічних вигод. Базується на визначенні економічних умов, за яких підприємство стає вигідним. Зрозуміло, що основною умовою буде ситуація, коли загальний дохід зрівнюється з підсумковими витратами.

*Балансові методи*, які базуються на побудові матеріальних, фінансових, трудових та інших балансів.

*Платіжна матриця.* Це статистичний метод, який дозволяє із кількох варіантів вибрати оптимальне рішення. При цьому платежі (грошові винагороди, доходи тощо) подають у формі таблиці.

*Дерево рішень* є схематичним відображенням дій у менеджменті з урахуванням фінансових результатів, ймовірності отримання їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.

*Прогнозування*, тобто передбачення майбутніх управлінських ситуацій та їх імовірного впливу на функціонування організації та її окремих сфер.

Прийняття управлінських рішень завжди пов'язано з невизначеністю ситуації, тобто з ризиком.

## 2.8 Комунікації в менеджменті

### Комунікації, їх види і форми

Для організації ефективної роботи і поєднання основних функцій менеджеру необхідно ефективно організовувати процеси комунікації. Комунікації від лат. *communico* – спілкуюсь з кимось (за економічним словником) означає шляхи та засоби транспортного забезпечення господарства і населення, передання інформації, система комунального забезпечення та інші складові соціальної життєзабезпечуючої інфраструктури; форма зв'язку – пошта, радіо, телебачення, телефон, телеграф, супутниковий зв'язок тощо; форма спілкування, що базується на взаємному обміні та передачі інформації, доброзичливості та взаєморозумінні (комунікабельності) людей, посадових осіб, компаньйонів у процесі співробітництва.

За даними дослідників менеджери витрачають на комунікації 50 – 90% свого робочого часу. Їх інколи порівнюють з нервовою системою в організмі людини: як усі органи поєднані і залежать від роботи нервів, так і комунікації є сполучними процесами під час виконання менеджерами своїх управлінських функцій і пронизують весь процес управління. Комунікації (за В. Діденком) – це обмін інформацією, завдяки якому апарат управління, керівники одержують інформацію, необхідну для прийняття рішень і доводять рішення до працівників підприємства, до суб'єктів зовнішнього середовища.

*Комунікації підрозділяють на такі дві групи:*

1) між організацією і зовнішнім середовищем. До них належать комунікації, що представляють інформаційну взаємодію із зовнішнім середовищем: споживачами, постачальниками, органами державного регулювання, ЗМІ тощо;

2) між рівнями і підрозділами в організації. До них відносять міжрівневі комунікації в організаціях: «нижчий – вищий рівень», метою яких є оповіщення вищих ешелонів влади про те, що відбувається на більш низьких рівнях ієрархічної системи, і «вищий – нижчий рівень», метою яких є доведення до підлеглих стратегічних напрямів майбутньої діяльності; комунікації між різними відділами (підрозділами), метою яких є досягнення координації і узгодження взаємодії з метою досягнення загальних цілей організації; комунікації «керівник – підлеглий», метою яких є обмін інформацією про способи діяльності, ефективність роботи, винагороди, здатності працівників, проблеми, зміни в результатах, можливості удосконалення; комунікації між керівником і певною робочою групою, метою яких є залучення більшої частини підлеглих до участі у

справах організації; неформальні комунікації, метою яких є підтримка існування неформальних організаційних утворень.

Щоб комунікації здійснювали цілеспрямований вплив, ними потрібно керувати. Під керівництвом комунікацією мають на увазі (за В. Шатуном:

- визначення цілей комунікації;
- визначення шляхів досягнення цих цілей (стратегічні плани);
- планування з урахуванням ресурсів і ситуацій конкретні дії, що спрямовані на досягнення цілей (тактичні й оперативні плани);
- організування реалізації розроблених планів;
- координування дії безпосередніх виконавців планів і рішень;
- систематичний контролювання за ходом реалізації планів;
- коригування процесу, виходячи з конкретних результатів комунікації.

### **Елементи та етапи комунікаційного процесу**

Комунікаційний процес це обмін інформацією між двома і більше особами.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі виділяють такі складові *елементи* процесу комунікацій: відправник (джерело) – генератор ідеї, той, хто збирає інформацію і передає її; повідомлення – власне інформаційна ідея, яка закодовується за допомогою символів; канал – засіб передачі інформації; одержувач (споживач) – особа, для якої призначена інформація.

До основних *етапів* комунікаційного процесу відносять:

– зародження ідеї. Відбувається відбір інформації і формування ідеї. Керівник повинен усвідомити, що навіть найкращі ідеї, якщо їх не вміти висловити, означити сильні й слабкі сторони, не будуть сприйматися підлеглими. Не вміння формулювати повідомлення призводить до того, що комунікаційний процес завершиться, навіть не розпочавшись;

– кодування. Це процес перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів. Якщо порівняти перетворення ідеї на повідомлення із продажем товарів, то як не привабливий товар не матиме збуту, так і не приваблива, не упакована належним чином за допомогою символів, інтонації інформація не справить належного ефекту на слухачів;

– вибір каналу. Це обрання способу передавання інформації. Вибір каналу повідомлення повинен відповідати ідеї та символам кодування, усувати дублювання інформації, мінімізувати маршрути проходження інформації. Керівник обирає найбільш зручний спосіб: усний зв'язок, електронний зв'язок тощо;

– передача повідомлення. Відбувається власне використання каналу для передавання адресату інформації;

– декодування. Одержувач розшифровує та перетворює на власні думки символи відправника. Якщо не передбачається реакція на повідомлення, то процес обміну інформацією на цьому етапі може бути завершеним;

– розуміння, уточнення повідомлення;

– здійснення зворотного зв'язку. Під час цього етапу відправник і одержувач інформації міняються ролями. Це викликано тим, що обмін



інформацією потребує зворотного зв'язку, який дозволяє переконатися в тому, що відправлене повідомлення сприйнято належним чином.

Під час комунікаційного процесу виникають шуми – все, що спричиняє помилки й спотворює зміст повідомлень у процесі передачі інформації. Шум може бути об'єктивним і суб'єктивним. До суб'єктивного шуму відносять невиразне мовлення, невідповідність інформації, неякісний переклад тощо. Об'єктивно перешкоджають сприйняттю інформації неякісний телефонний зв'язок, наявність шуму в приміщенні, несправність технічних засобів тощо. Існують також певні перепони, які можуть перешкоджати здійсненню ефективної комунікації комунікацій:

- не розуміння і не сприйняття підлеглими інформації. Це може бути пов'язано із нагромадженням великої кількості інформації, незрозумілими і неусвідомленими цілями, неправильно обраним способом передачі інформації, конфліктними ситуаціями;

- семантичні бар'єри (труднощі, зумовлені нерозумінням значення слів і словесних знаків). Одні й ті ж самі слова і фрази можуть справляти на людей різний вплив. Досліджено, що фразами, які викликають у різних людей найбільше різноманітне трактування є «Потрібно стимулювати працівників», «Необхідно розібратися з ними»;

- фільтрація. Це відбувається у випадках, коли керівник говорить те, що хочуть чути його підлеглі і навпаки, підлеглі говорять тільки те, що хоче чути керівник, тобто фільтрують інформацію. Причинами цього можуть бути організаційні конфлікти, негативний досвід, який склався під час попередньої роботи в інших компаніях тощо;

- вибіркоче сприйняття. Наявність цього фактору пов'язана з тим, що люди часто сприймають краще те, що хочуть чути і бачити: те, що відповідає їхнім мотивам, досвіду і особистим характеристикам;

- невербальні перешкоди, що виникають у процесі використання несловесних (невербальних) знаків: погляд, вираз обличчя, посмішка тощо;

- слабкий зворотний зв'язок;

- соціокультурні відмінності. Між відправником і одержувачем у процесі обміну інформацією можуть виникати певні непорозуміння, пов'язані з правилами, принципами поведінки, що притаманні тій чи іншій країні. Так, яскравим прикладом є здивування мешканців арабських країн, коли вони побачили рекламу шампуню, що складалася з 3-х частин: спочатку дівчина з недоглянутим волоссям, потім власне сам миючий засіб і на заключній фотографії дівчина з красивим блискучим волоссям (араби читають справа наліво);

- інформаційні перевантаження. Щодня сучасна людина має справу з дуже великим обсягом інформації. Перевантаження інформацією є об'єктивним чинником, що унеможливорює повноцінне сприйняття повідомлень.

*Для налагодження ефективних комунікацій варто скористатися порадами відомих людей:*

- «Насолоджуватись спілкуванням – головна ознака дружби» (Аристотель);

- «Я часто каюся в тому, що говорив, але рідко шкодую про те, що мовчав (Абу-ль-Фарадж)»;

- «Найголовніша формула успіху – вміння спілкуватися з людьми (Т. Рузвельт)»;

- «Якщо ти подумаєш двічі перед тим, як один раз сказати, ти скажеш удвічі краще» (Т. Пейн);

- «Навчися слухати, і ти зможеш отримати користь навіть з тих, хто говорить погано» (Плутарх);

- «Ясність – головне достоїнство мови» (Аристотель);

- «Найбільше з достоїнств оратора – не тільки сказати те, що потрібно, але і не сказати того, що не потрібно» (Цицерон);

- «Коли ти хочеш показати своєму співрозмовникові в розмові якусь істину, то найголовніше при цьому – не дратуватися і не сказати жодного недоброго чи образливого слова» (Епіктет);

- «Не завжди говори, що знаєш, але завжди знай, що говориш» (Клавдій).

### **Інформація, її види та роль у менеджменті**

Основною базою комунікаційних процесів є інформація. Вона необхідна для успішного проведення планування, організування, мотивування, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень і виступає невід’ємним елементом ефективного управління організаційно-економічними процесами. *Інформація* (за економічним словником) – 1. Повідомлення про щось. 2. Відомість про навколишній світ, процеси, події, ситуації, чийось діяльність, що їх сприймає людина, керуючі машини та інші системи.

Роль інформації на різних етапах процесу управління неоднакова. Так, при визначенні місії й цілей організації важлива повнота інформації, її свіжість, корисність. При прийнятті управлінських рішень головну роль відіграє можливість обробки інформації, форма представлення.

Особливості інформації як фактора управлінського процесу полягають у тому, що: на різних етапах управління може виступати як предмет праці і як продукт праці; може застосовуватися багаторазово і довгостроково; під час використання не втрачає своїх споживчих характеристик; має властивість до накопичення; з часом може морально застарівати; може використовуватися одночасно в деяких місцях; є складним і трудомістким процесом.

У процесі управління потрібно розрізняти інформацію і дані. *Дані* – це фактичний матеріал, сирі факти, а інформація – оброблені дані, представлені у формі, придатній для організації контролю й ухвалення рішення. Дані стають інформацією тільки з того моменту, коли вони використовуються в процесі управління і починають використовуватися для досягнення мети.

*Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують (за В. Шатуном) за такими ознаками (рис. 2.4):*



Рисунок 2.4 - Класифікація інформації

– *за характером, сферами виникнення і призначенням:* науково-технічна (результати наукових досліджень, нові знання, відомості про винаходи); обліково-статистична (узагальнення даних про факти і явища) й управлінська (сукупність відомостей про стан суб'єкта управління, об'єкта управління і зовнішнього ринкового середовища);

– *змістовною ознакою:* за об'єктами відображення: трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси; сферами: будівництво, транспорт, торгівля, освіта, наука, культура, охорона здоров'я і т.д.; ступенем обробки: первинна і вторинна інформація; формою представлення даних: кількісна й описова; кратністю використання: одноразова і дубльована; адресністю: передана і прийнята; типами відносин: економічна, соціальна, технічна, організаційна; ступенем відкритості: відкрита, службова, конфіденційна, комерційна таємниця (секретна);

– *організаційною ознакою:* систематизована інформація: регламентована за змістом показників, адресами, періодичністю (змінна, добова, тижнева, квартальна), термінами передачі, формами представлення, складом відправників і одержувачів; несистематизована інформація: епізодична, обумовлена зовнішніми і внутрішніми подіями, а також випадкова і безадресна;

– *функціональною ознакою:* вихідна інформація; організаційна (координуюча); регулююча; обліково-контрольну, яку одержують на завершальному етапі циклу управління;

– *рівневою ознакою:* вертикальна; горизонтальна;

- періодичністю надходження: регулярна (постійна, умовно-постійна, перемінна), епізодична;
- відношенням до процесу обробки: первинна, вторинна;
- місцем виникнення: зовнішня, внутрішня інформація;
- способами передачі: усна, текстова, графічна, комбінована;
- характером носіїв: документована, недOCUMENTована.

Класифікація інформації за видами діагностичних інструментів (за Л. Шевченком). Автор для реалізації основної мети підприємства – створення матеріальних благ, пропонує наступні діагностичні інструменти:

1. Базова фінансова інформація. До неї відносять діагностичні інструменти, що широко використовуються в менеджменті: прогнозування ліквідності, визначення товарно-матеріальних запасів, обсягів продажів, розмірів дивідендів тощо. Якщо спостерігається відхилення від норми, то на основі даної інформації необхідне їхнє виявлення та усунення.

2. Інформація про продуктивність праці. Це діагностичний інструментарій, за допомогою якого вимірюється і контролюється сукупна продуктивність факторів виробництва на основі показників продуктивності й аналізу інформації про додану вартість.

3. Інформація про виняткову компетенцію. Зібрана інформація характеризується на предмет власної продуктивності й продуктивності конкурентів, результатів інноваційної діяльності, аналізу галузі діяльності у якій компанія може лідирувати. Це дозволяє організації ще на етапі свого заснування оцінити свою конкурентоспроможність.

4. Інформація про розподіл ресурсів. Інформація аналізується на предмет розподілу капіталу і праці. Менеджери не повинні забувати, що капітал, хоча і є одним із основних ресурсів організації, це обмежений ресурс. Але все ж таки найбільш цінним і при цьому ще більше обмеженим є людський ресурс. Ставитися до людей, що працюють в організації необхідно так само відповідально, як і до аналізу і розміщенню грошових вкладень.

Для успішної роботи з інформацією менеджера потрібно її правильно організувати і використовувати. Найбільш розповсюдженими *носіями інформації* є: люди, документи, технічні засоби, зразки продукції.

Люди є найбільш цінним джерелом інформації. Працівники організації – воліють інформацією про фінансове становище, інноваційні ідеї, технічні новинки; покупці, споживачі – забезпечують зворотній зв'язок і обмін інформацією про продукцію та послуги.

Документи є найбільш розповсюдженою формою носіїв інформації. Керівники у своїй роботі спираються на законодавчі і нормативні акти, організаційні звіти, інформацію із відділу статистики, аудиторських фірм, каталоги товарів, довідки, накази тощо. Робота з документованою інформацією має свої переваги і недоліки. Перевагами є скорочення часу на сприйняття, а стандартизовані форми (бланки, анкети) полегшують обробку і формулювання. До недоліків можна віднести відсутність гнучкості, адже встановлені обсяги і критерії чітко визначають скільки і що передавати.

Технічні засоби. Без них сьогодні важко уявити роботу сучасного керівника: пристрої, за допомогою яких копіюється, зберігається, передається і записується інформація.

Промислові зразки. До них відносять продукцію виробництва підприємства, що містить у собі конструктивну, споживчу, технологічну інформацію.

Варто згадати про ще один неспецифічний носій управлінської інформації – чутки. Чутки (за словником) – вістка, повідомлення про кого-, що-небудь; це повідомлення, яке виходить від однієї або більше осіб, про деякі події, що не мають офіційного підтвердження, усно передається в масі людей від однієї людини до іншої. При правильному використанні чуток керівники мають можливість донести інформацію, яку незручно передавати офіційними каналами, або з'ясувати деякі подробиці, які можуть приховуватися від нього. Велика кількість чуток, їхнє зловмисне розповсюдження, навпаки, сприяє деструктивній дії неформальних груп.

У залежності від того, як кожний працівник розпоряджається інформацією, вступаючи у спілкування, він виконує певну комунікаційну роль. Фахівці виділяють наступні типи комунікаційних ролей у залежності від того, як люди використовують інформацію: «сторож», «зв'язковий», «лідер думок» і «космополіт».

«Сторож» – контролює і фільтрує інформаційні потоки в організації, захищає важливу інформацію від витоку. Це може бути секретар керівника, прес-секретар, керівник служби безпеки.

«Зв'язковий» – знаходиться на перетині інформаційних потоків і займається тим, що зв'яже і об'єднує роботу певних груп. Від нього залежить прискорення або гальмування потрібної інформації.

«Лідер думок» – є авторитетною людиною до думки якої прислухаються. Це може бути як власне керівник, так і лідер неформальної групи, який має вплив на поведінку і вчинки інших людей.

«Космополіт» є постачальником нових ідей, частіше за всіх контактує з зовнішнім середовищем організації. Його ще називають «очі й вуха» колективу.

## 2.9 Вплив, влада, лідерство

У попередніх підрозділах даного розділу ми розглянули ланцюжок основних функцій менеджменту. Менеджери компанії проводять аналіз зовнішнього середовища, розробляють стратегію організації, вибудовують організаційну структуру підприємства, видають підлеглим завдання і мотивують підлеглих на їх виконання. Разом з тим у читача могло виникнути хибне уявлення про те, що підлеглий буде виконувати розпорядження керівника тільки тому, що йому щось пообіцяють за це. Як правило в організації підлеглий виконує вказівки керівника не тільки в зв'язку з очікуванням обіцяної винагороди, а тому, що керівник є лідером.

Про ефективність лідера можна судити по тому, в якій мірі він впливає на інших. Незважаючи на те, що керівництво - суттєвий компонент ефективного

управління, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними керуючими. Необхідно розрізняти менеджмент і лідерство (рис.2.5).

Менеджмент можна визначити, як реалізацію основних управлінських функцій, а саме планування, організації, мотивації і контролю. Лідерство ж є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів організації (підприємства).

Таким чином можна зазначити, що ефективний керівник - людина, яка одночасно є лідером і ефективно управляє своїми підлеглими. Його мета - впливати на інших таким чином, щоб вони виконували завдання, які сприяють реалізації місії та досягненню цілей організації.



Рисунок 2.5 – Основні ролі менеджера

Для розуміння суті лідерства необхідно розглянути, як відбувається процес лідерства і що ж саме дає людині імпульс спонукати інших людей до виконання вказівок.

### **Види впливу на підлеглих**

Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на інших, можуть бути дуже різноманітними: від прохання зробити якусь дію до жорсткого приказу щось зробити під загрозою звільнення або іншого покарання. Керівники повинні впливати таким чином, який легко передбачити і який веде не просто до сприйняття підлеглим думки керівника, а до його дії – фактичного виконання завдань, необхідних для реалізації стратегії підприємства. Для того, щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен застосовувати владу. Влада – це можливість керівника впливати на поведінку підлеглих в організації.

Якщо керівник не володіє достатньою владою, щоб впливати на тих підлеглих, від кого залежить ефективність його діяльності, він не зможе домогтися успіху. Таким чином, влада є необхідною умовою успішної діяльності організації.

Розглянемо види організаційного впливу керівника на підлеглих б'льш детально. Як було сказано на початку цього підрозділу, керівник може впливати за допомогою надання чогось, що задовольнить потреби підлеглих. Всі форми впливу керівника спонукають підлеглих виконувати його бажання, задовольняючи свої незадоволені потреби або перешкоджаючи їх задоволенню.

На підприємстві влада може приймати різноманітні форми, можна виділити наступні основні види влади (рис.2.6):

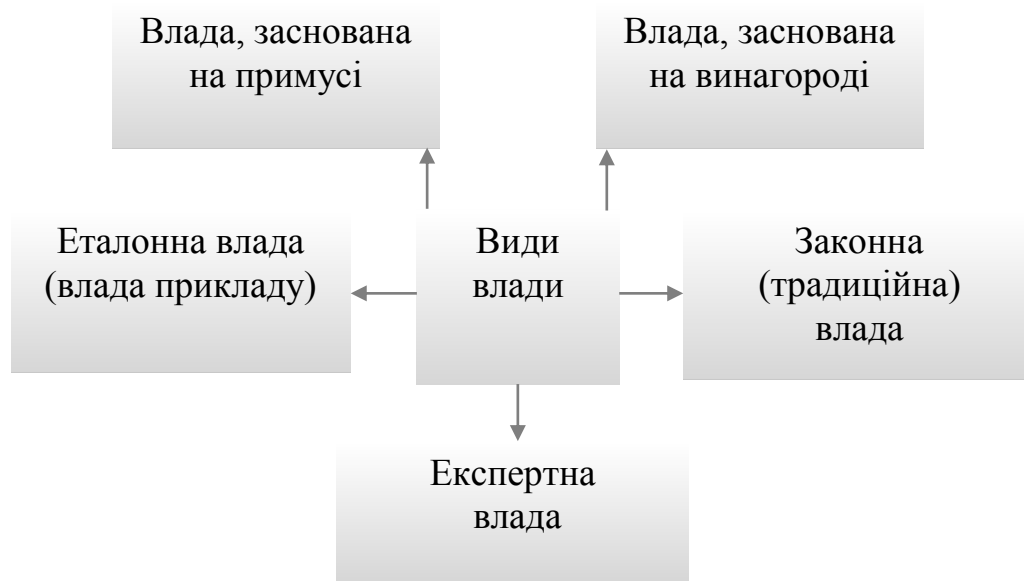


Рисунок 2.6 – Основні види влади

1. *Влада, заснована на примусі.* Підлеглий боїться, що керівник покарає його таким чином, який завадить задоволенню якої-небудь його потреби, або взагалі може спричинити для нього якісь інші неприємності, тобто зробить щось погане.

2. *Влада, заснована на винагороді.* Підлеглий вірить, що керівник має можливість запропонувати що-небудь, що задовольнить його наявну потребу або принесе задоволення, тобто зробить щось добре.

3. *Експертна влада.* Підлеглий вірить, що керівник має спеціальні знання щодо вирішення проблеми.

4. *Еталонна влада (влада прикладу).* Характеристики або властивості керівника у цьому випадку настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким же, як і керівник.

5. *Законна (традиційна) влада.* Підлеглий вірить, що його керівник має право віддавати накази вже тому, що в нього така посада, і що його обов'язок - підкорятися цим наказам.

Розглянемо докладніше зазначені види влади.

*Влада, заснована на примусі*

Владою, яку засновано на примусі є вплив начальника через страх, який, як правило, створює образ насильства. Методика примусу часто супроводжує владу в усіх випадках, коли підлеглому дійсно щось потрібно, і він впевнений, що керівник здатний відібрати це у нього. Але є безліч прикладів, що мають менш екстремальні властивості. Багато осіб можуть відчувати найгостріше занепокоєння з приводу того, що вони можуть втратити захищеність або повагу. Тому навіть в тих випадках, де насильство не наявним, страх є поширеною причиною того, чому підлеглі (свідомо чи несвідомо) дозволяють на себе

впливати керівництву підприємства. У певних обставинах можна так легко і ефективно використовувати страх, що деякі керівники часто вдаються до нього: навіть натяк на звільнення підлеглому, позбавлення будь-яких повноважень або пониження в посаді зазвичай дає негайні результати. Коли підлеглі надійно захищені від такого роду загроз, грубих і прямих, керівник може використовувати більш тонкі способи влади через примус.

Дослідження показують, що звернення до страху може стати ефективним методом впливу, якщо пропонуються конкретні заходи. Колись найпершим об'єктом цих орієнтованих на страх методів були робочі. Однак надмірне використання цих методів лише стимулювало звернення робітників до профспілок. У сучасному світі і профспілки користуються такою ж метою, захищаючи своїх членів настільки сильно, що їх часом буває важко звільнити навіть на законних підставах. Отже, можна стверджувати, що сьогодні керівники бувають більш сприйнятливі до впливу через страх, ніж їхні підлеглі.

#### *Недоліки впливу через примус*

При великому попиті на компетентних, професійних, досвідчених робітників грубі погрози звільнення не мають ефекту, яких від них очікує керівник. Замість бажаної дії, такі загрози іноді призводять ні до чого іншого, як до додаткових витрат на виплату винагороди агентству по найму і до довгого пошуку нових робітників. Страх може бути використаний і фактично використовується на підприємствах, але не часто. Навіть якщо є можливість створити ефективну систему контролю при помірних витратах, краще, чого можна домогтися за допомогою страху - мінімально продуктивність праці. Оскільки робітнику не дають можливості задовольнити його вищі потреби на підприємстві, він почне шукати їх задоволення в іншому місці. Дослідження показують, що підприємства, де використовується влада, заснована на примусі, швидше за все, характеризуються менш високою продуктивністю праці і більш низькою якістю продукції, що випускається.

#### *Влада, заснована на винагороді*

Обіцянка винагороди це один з найстаріших і часто найефективніших способів впливу на підлеглих. Влада, заснована на винагороді, впливає через позитивний вплив на підлеглому з метою добитися від нього бажаної поведінки. Підлеглий не буде чинити опір такому впливу, тому що він в обмін на виконання того, що хоче керівник, чекає отримання винагороди в тій чи іншій формі. В контексті мотиваційної теорії очікування підлеглий уявляє, що є досить велика ймовірність отримання прямої чи непрямої винагороди, яка задовольнить його потреби, якщо він здатен зробити те, чого бажає керівник підприємства.

Оскільки всі люди різні і їх потреби мають індивідуальний характер, то досить часто буває таке, що те, що одному представляється цінною винагородою, може не бути цінним для іншого. Щоб впливати на поведінку підлеглому, винагорода повинна сприйматися як досить цінне.

*Недоліки впливу через винагороду.* У певному сенсі влада, заснована на винагороді, буде дієва завжди за умови, що керівник зможе правильно визначити те, що для виконавця є цінним, і запропонувати йому це. Однак досить часто на практиці у керівника велика кількість обмежень в можливості призначити



винагороди. У кожній організації ресурси обмежені, і вона може спрямувати на заохочення підлеглих лише певну кількість ресурсів. Повноваження керівника пропонувати матеріальні стимули також регулюються організаційною культурою підприємства. У деяких випадках обмеження можуть бути надходити ззовні, як, наприклад, в трудовому договорі з профспілкою можуть бути зазначені винагороди, які можуть бути запропоновані за ті чи інші види робіт. Труднощі використання влади, заснованої на винагороді, збільшується ще й тим, що часто буває не просто визначити, що ж підлеглі вважатимуть винагородою. Гроші і інші привілеї не завжди здатні справити добре враження на особу і вплинути на її поведінку. Тому ефективний керівник повинен навчитися застосовувати і інші способи впливу на підлеглих.

#### *Законна влада (вплив через традиції)*

Якщо озирнутися на історію, саме вплив через традицію, а не через страх і винагороду, був найпоширенішим інструментом впливу. Керівник користується традицією, щоб задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. Вплив за допомогою традиції можливий лише тоді, коли норми культури, прийняті в суспільстві та зовнішні по відношенню до організації, підтримують точку зору, що підпорядкування керівництву є бажаною поведінкою для людей. Протягом багатого часу культурна традиція зміцнювала владу керівництва, майже всіх нас змушували підкорятися людям, які займають певні посади.

Традиція особливо важлива для формальних організацій. Можливість заохочувати і накладати стягнення укріплює повноваження керівника підприємства віддавати накази. Але було б надзвичайно незручно, якби керівництво повинно було б пропонувати винагороду кожен раз, коли йому необхідно примусити підлеглих виконати його наказ. Таким чином, безперебійне функціонування організацій прямо залежить від готовності підлеглих за традицією визнавати законну владу керівництва. Традиція також продовжує залишатися поширеною і офіційною формою впливу керівника тому, що на протигагу страху, традиція передбачає позитивне винагороду. Коли людина визнає вплив, заснований на традиції, вона одержує взамін відчуття приналежності до соціальної групи (підприємства, організації). Це почуття приналежності і усвідомлення себе як особистості може задовольнити соціальну потребу і створити фактичну захищеність, що також є дуже важливим для будь-якої людини.

*Традиція* - привабливий інструмент, як для організації, так і для керівника тому, що вона має величезну перевагу - безособовість. Виконавець реагує не на людину (керівника), а на посаду, на якій вона знаходиться. Ця обставина підвищує стабільність, оскільки підприємство не залежить від життя або здібностей якоїсь однієї особи.

#### *Недоліки впливу через традицію*

У деяких випадках персонал вважає за краще підтримати вплив через традицію при оцінюванні внеску в успіх підприємства. Хоча майже всі поділяють думку, що заслуги перед фірмою це найкращий критерій для призначення більшої заробітної плати або просування по службі, набагато частіше в якості критерію використовується трудовий стаж. Трудовий стаж

легко обчислюється, він є об'єктивною категорією і нараховується всім робітникам однаково. Оскільки трудовий стаж як критерій оцінки робітника використовується вже давно, багато людей зацікавлені в його використанні. Цим людям було потрібно витратити багато часу для досягнення їх сьогоденної посади, тому перехід на іншу методику розрахунку винагород (відповідно до реального внеску, який сприятиме досягненню цілей організації) вони вважають не тільки несправедливим, а й таким, що є дуже загрозливим для них. Тому вони використовують отриману владу, щоб зберегти все як воно є тепер, навіть якщо це і не в інтересах підприємства або суспільства у цілому.

#### *Еталонна влада (влада прикладу)*

Еталонна влада заснована на силі особистих якостей або здібностей керівника. Влада прикладу, або харизматичний вплив, визначається ототожненням виконавця з лідером або потягом до нього. На противагу абстрактному впливу традиції, харизматичний вплив - цілком особисте ставлення підлеглого до керівника. На рівні підсвідомості підлеглий також чекає, що підпорядкування, можливо, зробить його схожим на лідера або, принаймні, викличе до нього повагу інших осіб.

Люди частіше відчують вплив тих, хто є їх ідеалом, схожими на якого вони хотіли б бути. Керівники часто служать прикладом поведінки для підлеглих.

#### *Недоліки впливу через традицію*

Основним недоліком такого впливу є складність для керівника стати прикладом для своїх підлеглих, для цього може бути витрачено багато часу і зусиль.

*Експертна влада (влада через переконання).* Влада шляхом переконання здійснюється через розумну віру підлеглого наступним чином: виконавець представляє, що керівник володіє експертним знанням щодо задачі або проблеми. Виконавець бере на віру цінність знань керівника. У цьому випадку вплив вважається розумним тому, що рішення виконавця підкоритися є свідомим і логічним. Керівники зазвичай домагаються цього типу влади, завдяки своїм особистим досягненням. Чим більш значущими є ці досягнення та чим вони більш наочні, тим більшої експертної влади домагається керівник.

Дві форми впливу, які можуть спонукати виконавця до активної співпраці - це переконання і участь. Сучасні керуючі можуть стати більш ефективними керівниками організації, удосконалюючи свої навички в цих двох видах впливу.

У сучасному світі щоб впливати на іншого, людині немає необхідності бути здатною карати або заохочувати, мати чари харизми або мати видатні знання. Одним з найбільш ефективних способів впливу є переконання - ефективна передача своєї точки зору. Використовуючи переконання, керівник передбачає, що виконавець також має владу над ним, іншими словами, керівник визнає залежність від виконавця. Активно домагаючись співпраці, керівник робить дуже сильний вплив на потребу підлеглого в повазі. Якщо виконавець в свою чергу відчуває потребу в знаннях і авторитеті, сила впливу шляхом переконання зростає. Це відбувається тому, що керівник визнав компетентність виконавця, а виконавець відчуває, що до нього або до неї переходить частка влади керівника.

*Здатність впливати шляхом переконання залежить від ряду факторів:*

- керівник повинен заслуговувати довіри;
- аргументація керівника повинна враховувати інтелектуальний рівень підлеглого (вона не повинна бути занадто складною, але і не повинна бути спрощеною);
- мета керівника повинна відповідати системі цінностей його підлеглих.

*Недоліки впливу через переконання*

Найслабша сторона такого впливу - повільний вплив і невизначеність. Щоб переконати кого-небудь у чому-небудь, потрібно більше часу і зусиль, ніж видати наказ, підкріплений владою, заснованої на примусі, традиції або харизмі. Не має значення, скільки вкладено зусиль - все одно ніколи не можна бути впевненим, що виконавець сприйме вплив. Крім того, на відміну від інших форм, вплив шляхом переконання має одноразову дію. Керівник, що віддає перевагу метод переконання, кожен раз, коли він хоче вплинути на кого-небудь, повинен починати все спочатку, що збільшує час, витрачений на процес переконання.

### **Лідерство в організації та його види**

Для того, щоби отримати уявлення про сутність типів організаційного лідерства доцільно більш докладно розглянути стилі керівництва на підприємстві. Стиль керівництва - це те, як керівник поводить себе по відношенню до підлеглих, щоби спрямувати їх на реалізацію місії і досягнення цілей підприємства.

Кожне підприємство представляє собою унікальну комбінацію людей, місії, цілей і завдань. Кожен керівник - це також неповторна особистість. Тому стилі керівництва не у кожному випадку можна віднести до якоїсь конкретної категорії.

У випадку ліберального стилю керівництва (впливу на підлеглих) на підприємстві спостерігається мінімальна участь керівника. Підлеглим дається майже повна свобода у визначенні цілей своїх підрозділів та відповідно своїх цілей і контролю за своєю власною діяльністю. У випадку авторитарного керівництва спостерігається високий ступінь одноосібної влади керівника підприємства: менеджер визначає місію та всі цілі організації, ставить та розподіляє задачі, необхідні для їх досягнення; ніяких повноважень членам організації не делегується. У випадку демократичного стилю керівництва спостерігається розподіл влади і участь працівників в управлінні; відповідальність розподіляється, а не концентрується.

Автократичний керівник в управлінні є безсумнівно авторитарним, він має досить сильну владу, щоб нав'язувати її підлеглим, і в разі необхідності без вагань застосовує свої можливості щодо них. Лідер - автократ навмисне апелює до потреб підлеглих, які знаходяться на більш низькому рівні, беручи за основу припущення, що це той самий рівень, який відповідає ситуації. Дуглас МакГрегор, один з відомих вчених в області менеджменту, зокрема мотивації та лідерства, назвав передумови автократичного лідера по відношенню до робітників теорією «Х». Відповідно до теорії «Х»:

- виконавці не люблять працювати і при першій нагоді будуть уникати роботи;

- у робітників немає честолюбства, вони намагаються позбавитися від відповідальності, робітники будуть віддавати перевагу тому, щоб ними керувала інша особа;

- найбільше робітники хочуть захищеності;

- щоб змусити робітників працювати для досягнення цілей підприємства, керівнику необхідно використовувати примус, контроль і загрозу покарання.

На основі таких вхідних припущень керівника підприємства, лідер-автократ якомога більше буде централізувати повноваження, структурувати роботу підлеглих і майже не буде давати їм свободи в прийнятті рішень щодо діяльності підприємства. Лідер-автократ також керує всією роботою в межах його компетенції, він буде перевіряти усе і, щоб забезпечити реалізацію місії підприємства, може чинити психологічний тиск на своїх підлеглих, може навіть погрожувати ним.

Коли лідер-автократ намагається уникнути негативного примусу, а замість цього у процесі управління буде використовувати винагороду та інші позитивні заохочення, він одержує назву так званого прихильного лідера-автократа. У цьому випадку хоча він буде продовжувати залишатися авторитарним лідером, прихильний керівник-автократ буде виявляти активну турботу про корпоративну культуру, настрій і благополуччя свої підлеглих. Керівник-автократ у цьому випадку може навіть піти на те, щоб у процесі стимулювання підлеглих дозволяти або заохочувати їхню участь у розробці стратегії підприємства, але він буде зберігати за собою фактичну владу приймати всі рішення щодо діяльності підприємства.

Думки демократичного керівника підприємства про його підлеглих будуть суттєво відрізнятися від думок автократичного керівника. МакГрегор назвав їх теорією «Y», відповідно до цієї теорії:

- праця людей – це процес природний; за умов того, що людям буде комфортно працювати, вони не тільки візьмуть на себе додаткову відповідальність за досягнення цілей підприємства, а й будуть прагнути її отримати;

- якщо люди залучені до формування місії та цілей підприємства, вони будуть активно використовувати самоврядування і самоконтроль, що сприятиме підвищенню ефективності їхньої діяльності;

- здатність до творчого вирішення задач зустрічається в робітників підприємства досить часто, а рівень інтелектуального потенціалу середнього виконавця досить високий і використовується лише частково.

Завдяки цим припущенням, демократичний керівник буде віддати перевагу таким інструментам впливу, які апелюють до потреб підлеглих більш високого рівня, а саме: потреб в самовираженні та самореалізації. Демократичний лідер-керівник буде уникати нав'язування своєї волі підлеглим.

Підприємства, де домінує демократичний стиль керівництва, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлегли у таких підприємствах беруть активну участь у формуванні місії і цілей, прийнятті

рішень і користуються широкою свободою при виконанні поставлених завдань. Досить часто, пояснивши місію і цілі підприємства, керівник-демократ дозволяє підлеглим визначити свої власні цілі та задачі у відповідності з тими, що він сформулював. Замість того, щоб запровадити жорсткий контроль за підлеглими в процесі їхньої діяльності, керівник-демократ зазвичай чекає, коли роботу буде повністю виконано для того, щоб провести оцінювання її результатів. При такому стилі керівництва менеджер витрачає порівняно більшу частину свого часу, коли він діє як сполучна ланка між підлеглими, забезпечуючи відповідність цілей виробничої групи загальним цілям підприємства в цілому і піклуючись про те, щоб група його підлеглих отримувала необхідні їй ресурси.

Оскільки демократичний лідер-керівник припускає, що підлеглих мотивують потреби більш високого рівня, він намагається зробити діяльність підлеглих більш привабливою для них. Він намагається створити на підприємстві ситуацію, в якій підлегли самі мотивують себе, тому що їх робота, вже є винагородою для них. Демократичний лідер-керівник також сприяє тому, щоб підлегли розуміли, що їм треба вирішувати більшу частину проблем самостійно, не шукаючи з його боку схвалення та допомоги. Але керівник-демократ вкладає багато зусиль в створення на підприємстві атмосфери відкритості і довіри для того, що якщо підлеглим і знадобиться допомога, вони, не вагаючись, могли б звернутися до керівника про неї. Щоб домогтися цього, керівник-демократ організовує двостороннє спілкування зі своїми підлеглими. Він намагається навчити підлеглих вникати в сутність проблем підприємства, видавати їм необхідну інформацію і показувати, як шукати і оцінювати альтернативні рішення щодо розвитку.



## Питання для самоконтролю

1. Що передбачає організаційна діяльність як функція менеджменту?
2. Які складові елементи має організаційна діяльність підприємства?
3. Н'юмен назвав п'ять причин чому керівники з небажанням делегують задачі і повноваження, і шість причин, чому підлегли уникають відповідальності та блокують делегування. Приведіть свої судження цих положень на тлі реалій сучасного суспільства.
4. Чим відрізняється делегування в демократичному уряді від делегування в авторитарному правлінні.
5. Які фактори зумовили розробку дивізіональних структур?
6. Наведіть приклади ситуацій за якими дійсно є доцільним використовувати основні типи бюрократичних структур.
7. Сформулюйте чим відрізняються органічні структури від механічних.
8. Що представляє собою контроль як функція менеджменту?
9. За якими ознаками класифікують контроль у менеджменті?
10. У чому сутність фінансового контролю?
11. Перерахуйте основні етапи процесу контролювання.
12. Назвіть основні правила ефективного контролю.
13. Назвіть чинники, що визначають процес прийняття рішень.

14. Охарактеризуйте різні моделі та етапи прийняття рішень.
15. Які відмінності між прийняттям управлінських рішень і рішеннями у повсякденному житті ?
16. Що представляють собою комунікації в менеджменті?
17. Які існують види комунікацій?
18. Які основні етапи комунікаційного процесу?
19. Що може перешкоджати здійсненню ефективних комунікацій?
20. У чому різниця між інформацією і даними?
21. За якими ознаками класифікується інформація?
22. Які види влади ви знаєте?
23. Назвіть основні недоліки кожного виду влади.
24. Наведіть приклад того, як в одній і тій же ситуації керівник може застосувати різні види влади
25. Які стилі керівництва ви знаєте?
26. Що таке теорія Х і теорія У?
27. У чому відмінність між управлінням і лідерством?

## Список літератури

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Практикум по курсу: «Менеджмент» / под ред. А.И. Наумова. – М. : Гардарики, 2005. – 281 с.
2. Василенко В. А., Шостка В. І. Ситуаційний менеджмент : навчальний посібник. – К. : ЦУЛ, 2003. – 285 с.
3. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С. М. Гончарова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 264 с.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент : Учебник / И. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити, 2002. – 501 с.
5. Діденко В.М. Менеджмент : підручник / В.М. Діденко. – К. : Кондор, 2008. – 584 с.
6. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. К. : «Ексоб», 2002. – 246 с.
7. Кузьмін О.Є, Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
8. Кравченко В.О. Основи менеджменту: Навч.посіб. – Одеса: Атлант, 2012. – 211 с.
9. Мескон М.Х. Основи менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1997. - 704 с.
10. Макгонигал К. Сила воли. Как развить и укрепить / Келли Макгонигал : пер. с англ. К. Чистопольской. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 320с.
11. Менеджмент: теорія і практика: Навч. посіб/ А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек. – К.: Атіка, 2007. – 584 с.
12. Менеджмент: Навч. посіб./ Н.В. Дикань, І.І. Борженко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.

13. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.

14. Мойсеєнко І. П. Процес прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. П. Мойсеєнко / Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/14210923/investuvannya/>

15. Основи менеджменту за ред. Верлоки В.С., Михайлова І.Д.: Навч.посіб. – Х.:Основа, 1996. – 352 с. – Рос. мовою.

16. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М. : Прогресс, 1996.

17. Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія і практика: підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Карт-бланш, 2005. – 486 с.

18. Принципи менеджменту : конспект лекцій/ Л. С.Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін.; за ред. Л.С. Шевченко. - Х.: Нац.юрид.акад. України, 2008. - 89 с

19. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – Москва : Инфра-М, 1997. – 494 с.

20. Скібіцька Л.І. Менеджмент : навч. посіб. – К. : Центр навч. літ., 2007. – 416 с.

21. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент : навч. посіб. – К. : Центр навч. літ., 2006. – 176 с.

22. Стадник В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.

23. Шатун В.Т. Основи менеджменту : навч. посіб. – Миколаїв: вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

24. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. – М., 1992.Шатун В.Т. Основи менеджменту : Навч посібник. – Миколаїв, 2006. – 376 с.

## РОЗДІЛ 3 САМОМЕНЕДЖМЕНТ



### ОСНОВНІ ПИТАННЯ:

- 3.1 Поняття й особливості управлінської праці
- 3.2 Управління часом або Тайм-менеджмент
- 3.3 Кар'єрний менеджмент
- 3.4 Делегування повноважень і відповідальності в діяльності менеджера
- 3.5 Ділові контакти в діяльності менеджера

### 3.1 Поняття й особливості управлінської праці

#### Управлінська праця як складова суспільної діяльності

Управлінська праця, власне, процес управління, «managing» – це вид суспільної праці, *основною метою якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності* як окремих учасників загального трудового процесу, так і трудових колективів у цілому.

Розподіл праці на управлінську і неуправлінську відбувся на початку 19 століття, з початком індустріалізації й появою великих промислових підприємств. В той час сформувалось 2 групи працівників. Перша група, або т.з. «сині комірці» не повинні були думати, *ЩО робити*, вони лише реалізовували рішення, прийняті іншою групою – т.з. «білими комірцями». Спочатку «білими комірцями», або управлінцями були лише власники підприємств, але с часом такими ставали і наймані працівники. Таким чином відбувалось відокремлення власності від управління. Тобто управлінська праця – це переважно розумова праця, що не виступає творцем матеріальних благ безпосередньо. Але вона направляє зусилля інших працівників – робітників, службовців, фахівців – на досягнення певної мети. Невипадково тому оцінка діяльності керівників (і, насамперед, вищого керівництва) пов'язана з результатами діяльності підприємства.

Що являє собою організація? Це суб'єкт господарювання, що одержує із зовнішнього середовища один продукт (який може виступити як вхід і як ресурс), переробляє його і випускає знов-таки в зовнішнє середовище новий продукт (см. рис.3.1), в результаті чого виникає додана вартість.

Але тут виникають питання:

- що виробляти?
- яку сировину використовувати?
- які технічні кошти використовувати?
- яку технологію використовувати?
- які трудові ресурси використовувати?
- скільки потрібно фінансових ресурсів?
- який фінансовий результат очікувати?
- як довести продукт до споживача?

Відповідь на всі ці питання являє собою в першу чергу прийняте рішення.



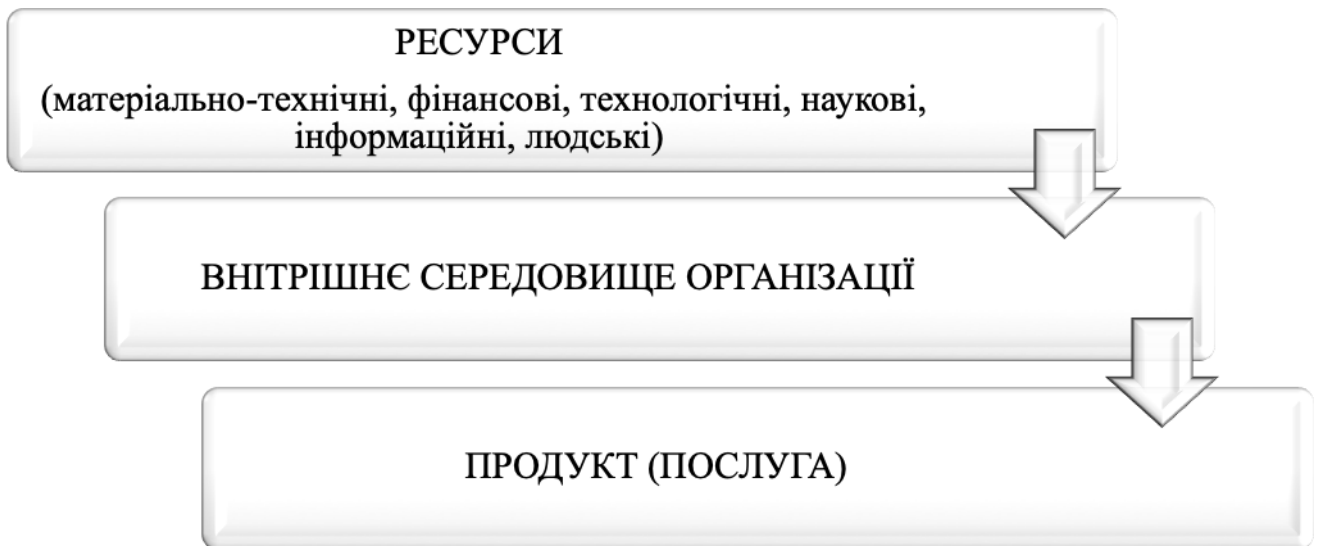


Рисунок 3.1– Загальна схема діяльності організації

Це значить, що найпершим продуктом будь-якої організації є управлінське рішення. *Управлінське рішення – це продукт управлінської праці.* Основні завдання управління полягають у визначенні цілей організації й створенні необхідних умов (економічних, організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т.д.) для їхньої реалізації, «встановленні гармонії» між індивідуальними трудовими процесами, координації загальної діяльності працівників.

*Об'єктом* управлінської праці є саме ті ресурси, які одержує організація із зовнішнього середовища.

*Що є засобами управлінської праці?* За допомогою чого менеджер приймає рішення? Інформація є вхідним продуктом для процесу ухвалення рішення, а ресурсом буде виступати інтелект менеджера, тобто вміння аналізувати інформацію й робити висновки. На допомогу сучасному менеджеру приходять системи штучного інтелекту, засоби організаційної й обчислювальної техніки.

У сучасному розумінні менеджер – це найманий працівник, що займає постійну посаду й наділений повноваженнями в області прийняття рішень по конкретних видах діяльності в організації, що функціонує в ринкових умовах.

Термін «менеджер» є досить розповсюдженим і вживається стосовно:

- керівника підприємства або його підрозділів (філій, відділень, відділів);
- керівника відносно підлеглих;
- організатора конкретних видів робіт, пов'язаних із прийняттям рішень.

У перших західних джерелах про менеджмент як про діяльність доводилося зустрічати вираження, подібні «Management is what managers do», тобто «Менеджмент – це те, що роблять менеджери». Це дійсно точне вираження, але, на жаль, мало інформативне. Для розуміння управлінської праці варто звернутися до його характеристик, даним різними авторами, а саме до ролей, функціям і навичок менеджера.

### Управлінські ролі менеджера

*Роль* – це очікуваний набір дій або поведінки, обумовлених роботою. Найбільш відомий розподіл ролей менеджера - це класифікація Генрі Мінцберга. Роль, за його визначенням, є «набором певних поведінкових правил, які відповідають певній установі або конкретній посаді».

У своїх роботах Мінцберг виділяє 10 ролей, які, на його думку, приймають на себе керівники в різні періоди й у різному ступені. Він класифікує їх у рамках трьох великих категорій: міжособистісні ролі, інформаційні ролі й ролі по прийняттю рішень. (рис. 3.2).

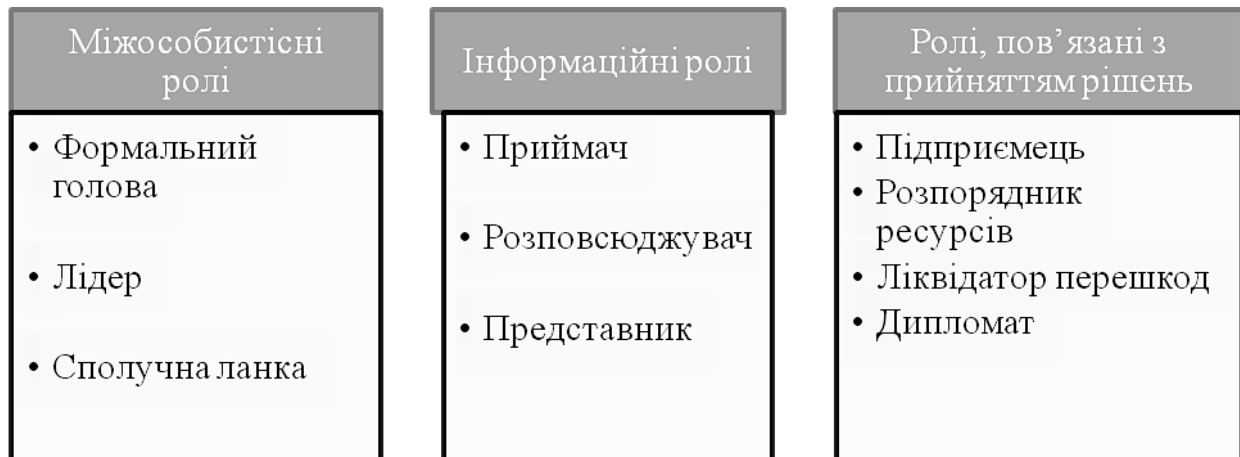


Рисунок 3.2 - Управлінські ролі менеджера за Г.Мінцбергом

Як вказує Мінцберг, ролі не можуть бути незалежні одна від іншої. Навпаки, вони взаємозалежні й взаємодіють для створення єдиного цілого. Всі ці 10 ролей, узятих разом, визначають обсяг і зміст роботи менеджера, незалежно від характеру конкретної організації.

Розглянемо їх детальніше.

#### *Міжособистісні ролі*

*Головний керівник* – символічний глава, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій правового й соціального характеру. Ця роль є втіленням традиційної влади, тобто його накази й розпорядження підлягають обов'язковому виконанню.

*Лідер* – скоріше є втіленням не стільки традиційного, скільки професійного (експертного) або харизматичного впливу, авторитету керівника у підлеглих.

Як голова й лідер, менеджер відповідає за мотивацію й активізацію підлеглих на досягнення цілей організації, координує їхні зусилля.

*Сполучною ланкою* менеджер виступає між організацією, тобто її працівниками, і зовнішнім середовищем.

#### *Інформаційні ролі*

*Приймач інформації* – менеджер збирає різноманітну інформацію (в основному, поточну) спеціалізованого характеру про зовнішнє й внутрішнє середовище організації; виступає як нервовий центр внутрішньої й зовнішньої інформації, що надходить в організацію.

*Розповсюджувач* – розподіляє отриману інформацію у вигляді фактів і нормативних установок між підлеглими, роз'ясняє політику й основні цілі організації. Це забезпечення спадного комунікаційного потоку.

*Представник* – навпаки, передає інформацію для зовнішніх контактів організації щодо планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт із питань даної області в зовнішнім середовищі.

Досить часто саме ця роль стає однією з найпривабливіших для керівника, особливо для людини, якій сильно властиве прагнення до самоствердження. Виконання представницької ролі є публічним визнанням влади, впливу не тільки в межах організації, а й у зовнішньому оточенні.

*Ролі, пов'язані із прийняттям рішень*

Традиційне питання: «ЩО робити?» З нього починається діяльність організації. Відповідь на це питання визначає *Підприємець*. Виконуючи цю роль, менеджер визначає напрямок розвитку організації, вишукує для цього можливості, розробляє й запускає проекти.

*Ліквідатор перешкод*. Жоден із проектів не проходить ідеально. Коли організація зіштовхується з несподіваними порушеннями, менеджер відповідає за коректувальні дії. Роль ліквідатора перешкод стає найбільш актуальною в кризових умовах. Якщо Підприємець – це стратег, то Ліквідатор перешкод – це скоріше тактик, що працює в критичних умовах, і його основне завдання – нормалізувати ситуацію. Людині, у силу її психологічного устрою, може бути більше властиве стратегічне або тактичне мислення. Тому багато історичних прикладів, коли успішний ліквідатор перешкод втрачає всі досягнення в стабільній ситуації.

*Розпорядник ресурсів*. Він відповідає за розподіл усяких ресурсів організації. Це також одна з найпривабливіших ролей для людини, що прагне стати керівником. Це реалізація ресурсної влади, одного з найсильніших типів впливу.

*Дипломат*. Ця роль схожа із представницької, але має потребу в значно більших інтелектуальних зусиллях. Дипломат представляє організацію на всіх значних і важливих переговорах, тобто приймає рішення в зовнішніх контактах.

У даній класифікації, на наш погляд, відсутній одна роль (або група ролей), яку можна було б назвати *професійною, або роллю спеціаліста*. Викликано цю роль тим, що управлінська функція не завжди є основною і єдиною. Тобто менеджер не завжди виконує винятково управлінську роботу. Технічний директор виробничого підприємства не може не спеціалізуватися в технології виробництва. Фінансовий директор або головний економіст не може не бути фахівцем у фінансах. Одним з видів влади, описаним теоретиками менеджменту й психології, є експертна влада, тобто керівник повинен бути фахівцем у певному функціональному напрямку.

### **Функції менеджера як посадової особи**

Управлінські функції були вперше сформульовані Анрі Файолем. До функцій, або процесів менеджменту, традиційно належать планування, організування, мотивація, координація й контроль.

У практичній діяльності менеджера як посадової особи ці функції здобувають деталізацію в такий спосіб: стратегічна; адміністраторська; експертно-консультативна; представницька; виховна; психотерапевтична; комунікативно-регулююча. Цей перелік не є вичерпним, і кожен дослідник додає певні деталі, наприклад функції інноваційні, дисциплінарні тощо. Алі розглянемо найбільш, на наш погляд, ємні.

*Стратегічна функція* і є втіленням саме процесу планування в організації, тобто визначення цілей і засобів їхнього досягнення. Це основа, з якої починається діяльність організації. Приймаючи стратегічні рішення, менеджер у першу чергу виконує роль підприємця.

Виконуючи *адміністраторську функцію* менеджер втілює функцію організування, тобто розподіл праці, відповідальності й повноважень, розробку кадрової політики, зокрема, комплектацію штатів, здійснює відбір, навчання, розміщення й переміщення кадрів. Саме ця функція спрямована в першу чергу на управління людьми, і базується як на традиційній владі, так і заснованої на винагороді або покаранні. Це найбільш об'ємна функція по видах діяльності й використовуваних ролях: розпорядник ресурсів, ліквідатор перешкод, сполучна ланка.

*Експертно-консультативна функція* реалізується в професійній компетентності. Професійна компетентність менеджера обумовлює ефективність його дій не тільки у виробничо-економічній, комерційній сферах функціонування організації, а й у сфері міжособистісних відносин. Це прояв влади експерта, тобто фахівця, більше обізнаного в певному напрямку, чим підлеглий. Також ця функція втілюється використанням у повсякденній роботі менеджера елементів консультування підлеглих, проведенням з ними співбесід, підвищенні їхнього професійного рівня й делегування повноважень. Делегування – передача менеджером окремим підлеглим деяких своїх прав і відповідальності, які стосуються виконання тих або інших завдань, а також контролю за їхнім виконанням. Це виконання ролі в першу чергу фахівця й розпорядника ресурсів.

Здійснюючи *представницьку функцію*, менеджер представляє свій колектив на різних рівнях внутрішньоорганізаційної вертикалі й горизонталі. Для вищого керівництва властивий міжорганізаційний вид реалізації даної функції: представництво своєї організації у взаєминах із зовнішніми партнерами.

*Виховну функцію* менеджер здійснює шляхом його реальних повсякденних вчинків. Основу виховної функції становить принцип єдиної моралі. Цей принцип означає визнання менеджером тої обставини, що моральні норми, на які слід орієнтуватися людям у повсякденному житті (зокрема – у самій організації), варто застосовувати в абсолютно рівному ступені як керівникам, так і підлеглим. Втіленням виховної функції є також єдність слова й справи менеджера; використання фундаментальних законів соціального навчання людей; адаптація робітників до колективу; культура внутрішньоорганізаційних відносин; створення й підтримка в колективі позитивних традицій. У результаті виконання цієї функції виникає харизматична влада.

Виконуючи *психотерапевтичну функцію*, менеджер створює атмосферу психологічного комфорту в колективі, основними елементами якого є: відчуття безпеки у працівників; відсутність у них занепокоєння за майбутнє; оптимістичний погляд на події, що відбуваються в колективі; бажання зберігати членство в організації; упевненість у підтримці й захисті з боку керівництва й колег у складній ситуації.

Сутність *комунікативно-регулюючої* функції менеджера складається в регулюванні й координації індивідуальних зусиль членів організації з подальшою трансформацією й переведенням у єдиний упорядкований організаційний процес. Виконання цієї функції відповідає інформаційним ролям менеджера.

Наведений перелік функцій не є остаточним і вичерпним. Функції реалізуються в різному обсязі й різній якості залежно від статусу менеджера в організації.

### **Управлінські навички менеджера**

Щоб успішно виконувати перелічені ролі, менеджери повинні мати спеціальні знання й здатність використовувати їх у повсякденній роботі з управління підприємством. Виконання різних функцій і ролей має потребу в наявності різних навичок. Найбільш вдалою, на наш погляд, є характеристика управлінських навичок, яку запропонував Роберт Кац.

Класифікація пропонує три групи навичок сучасного менеджера:

- 1) професійні (або технічні);
- 2) ділові;
- 3) особистісні.

*Професійні* навички передбачають професійні знання та уміння виконувати певних характер робіт, і включають:

- високий рівень освіти, виробничого досвіду, компетентності у відповідній професії;
- інформованість у питаннях розвитку техніки, технології, що відповідає професійної області;
- здатність управляти ресурсами;
- уміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації та зв'язку.

*Ділові* навички в першу чергу представляють собою спроможність приймати рішення і утримувати ризики. До ділових навичок належати такі:

- креативність (або евристичність, творчість), тобто вміння знайти вид діяльності, створити організацію, забезпечити її діяльність ресурсами;
- цілеспрямованість, ініціативність, здатність приймати рішення, вибрати головне й сконцентруватися;
- інноваційність, прагнення до перетворень, нововведень, готовність іти на ризик;
- відповідальність, здатність керувати собою, часом, взаєминами з оточенням;
- енергійність, честолюбство, прагнення до влади;

– контактність, комунікабельність, вміння залучити на свою сторону людей, переконати в правильності своєї точки зору, повести за собою.

*Особистісні* якості керівника в принципі мало чим повинні відрізнятися від особистісних якостей інших працівників, які прагнуть до поваги, тому володіння позитивними особистісними якостями теж усього лише передумова успішного керівництва.

До них належать:

- фізичне й психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- оптимізм;
- упевненість у собі.
- доброзичливе ставлення до людей.

### **Рівні управлінської праці**

Поділ праці привів не тільки до відокремлення управлінської праці, а й до розподілу управлінської діяльності по рівнях повноважень і відповідальності.

Розрізняють 3 категорії менеджерів:

– менеджери нижчого рівня управління (технічний рівень) – керівники, які займаються щоденними операціями й поточними діями, необхідними для забезпечення ефективної роботи підприємства. Їм притаманна велика кількість задач, але більшість з них можна вирішити протягом короткого періоду, навіть одного дня;

– менеджери середнього рівня (управлінський рівень) зайняті управлінням і координацією в межах організації. Вони погоджують різноманітні форми діяльності й зусилля різних підрозділів організації. Можна вважати, що кількість задач, що вирішується цією категорією, є меншою, ніж попередньої, але при цьому значення і об'єм цих задач суттєво більший;

– менеджери вищого рівня (інституціональний рівень): зайняті, в основному, розробкою довгострокових перспективних планів, установленням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, керуванням відносинами між організацією й зовнішнім середовищем. Кількість задач цього рівня здається найменшою, але кожна задача є об'ємною, і вирішується протягом тривалого періоду.

*В останні роки в усьому світі спостерігається тенденція до зниження чисельності апарата менеджерів вищого рівня.* На думку відомих консультантів, навіть у великих корпораціях апарат не повинен перевищувати 100-150 осіб. Кожна компанія по-різному розуміє роль штаб-квартири, але найчастіше її фахівці виконують три головні функції: по-перше, збереження й підтримка цілісності компанії; по-друге, розробка політики, включаючи встановлення цілей і стратегії розвитку; по-третє, надання послуг, які дають компанії економію за рахунок росту розмірів. У різних компаніях ці функції відіграють неоднакову роль, і цей факт впливає на чисельність апарата вищих менеджерів, викликаючи в низці випадків її зростання.

У структурі витрат робочого часу менеджерів низового рівня велике місце займають контроль і інструктування підлеглих. Менеджери вищого рівня

третину у свого часу витрачають на вивчення ділового навколишнього середовища. Менеджери середнього рівня переважну частину зусиль направляють на адміністрування. Узагальнений розподіл основних функцій між менеджерами різних рівнів виглядає наступним чином (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Структура виконання основних функцій менеджерами різних рівнів (% загальних витрат)

<i>Рівні управління</i> <i>Управлінські функції</i>	<i>Інституціональний рівень</i>	<i>Управлінський рівень</i>	<i>Технічний рівень</i>
Стратегічна	70	25	5
Адміністративна	25	50	25
Експертно-консультативна	5	25	70

Виходячи їх наведених даних, найбільш різноспрямоване навантаження несуть менеджери управлінського (або середнього) рівня. Стратегічну функцію виконує здебільшого інституціональний рівень, а виконання експертно-консультативної функції покладається на технічний рівень.

Розглядаючи цю класифікацію, можна припустити, що для вищого рівня менеджменту повинні бути характерні саме ділові якості, а для технічного рівня – професійні (рис. 3.3).

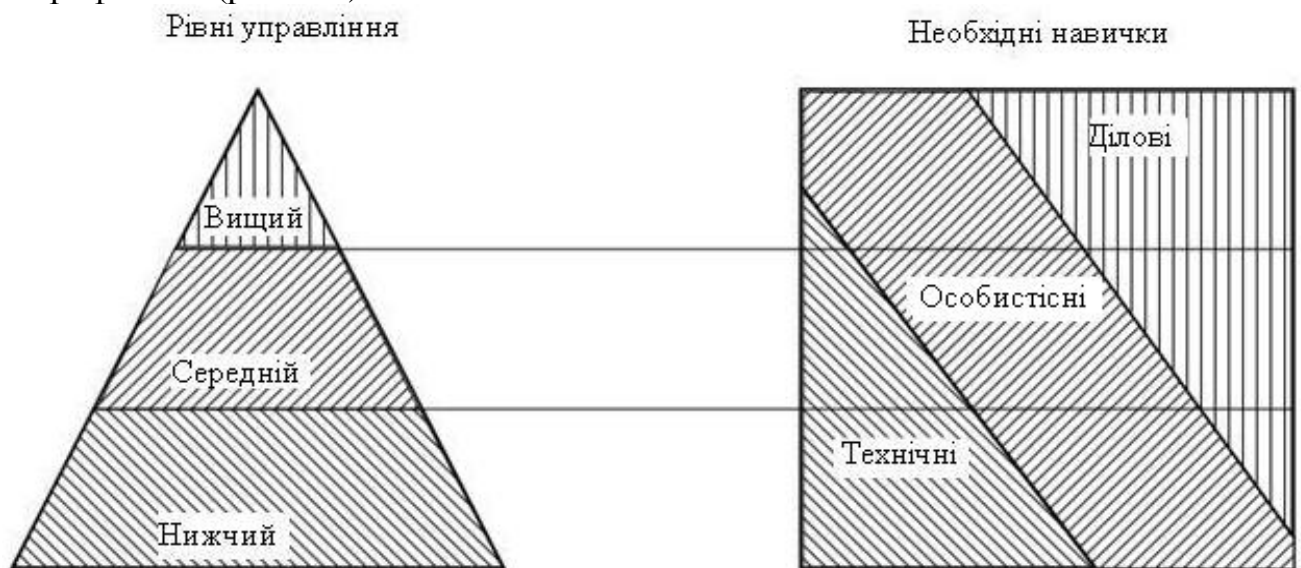


Рисунок 3.3 – Континуум менеджерських навичок в залежності від рівня управління

Це відповідає й основним функціям, які виконуються даними групами керівників. Але, на наш погляд, це не означає, що до якостей менеджерів управлінського рівня належать винятково особистісні. Особистісні якості універсальні, вимоги до них стосуються менеджерів будь-якого рівня.

## 3.2 Управління часом або тайм-менеджмент

### Необхідність управління часом та поняття тайм-менеджменту

Управління часом — це процес свідомого контролю за кількістю часу, витраченого на ті чи інші дії. Навіщо це потрібно?

Людські прагнення, здібності, навички та працездатність змінюються протягом життя, і особливого значення набувають для періоду «трудового» життя (рис. 3.4).

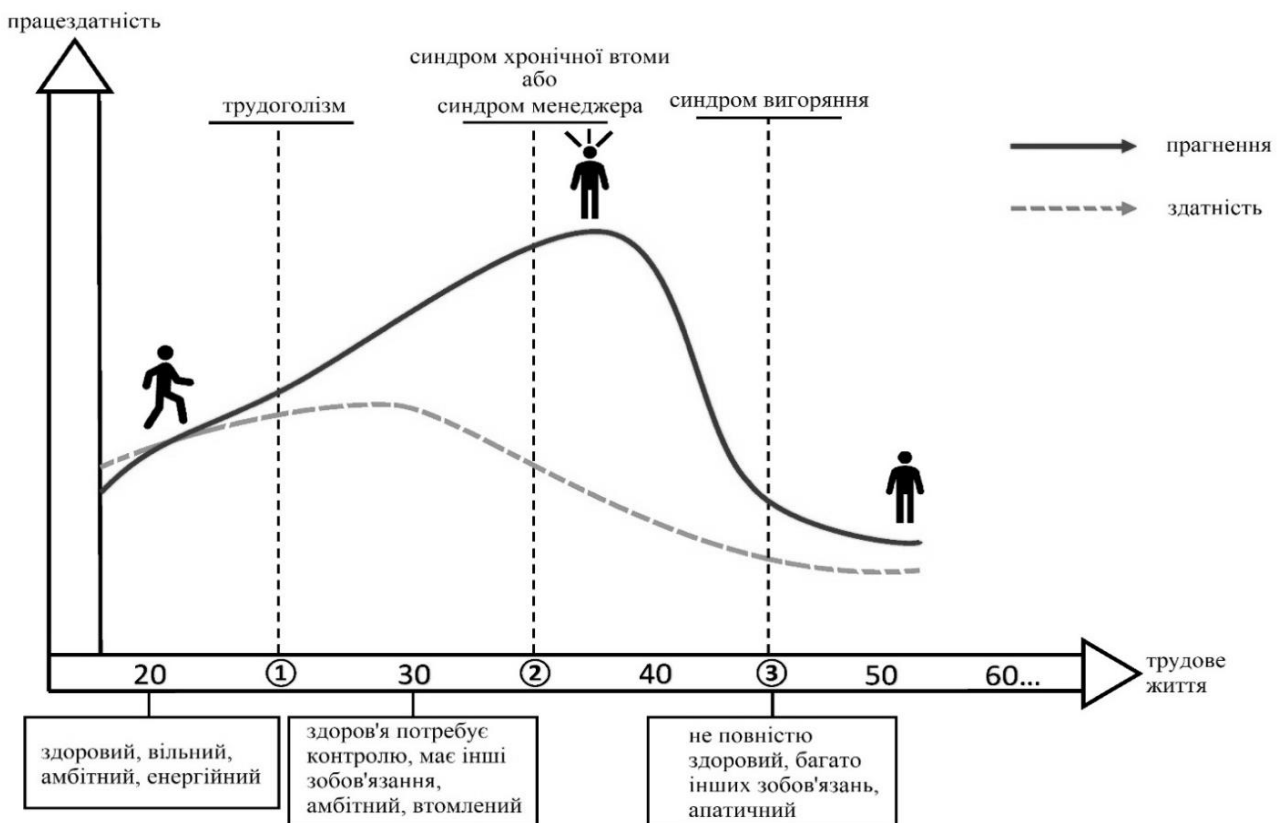


Рисунок 3.4 – Етапи ставлення до праці протягом трудового життя людини

На початку своєї трудової діяльності людина є фізично здоровою і амбітною. Зазвичай, молоді люди, починаючи працювати, ще не створили власну сім'ю, тобто в них немає зобов'язань перед членами родини щодо витрачання значного часу та уваги. Такі умови призводять до ситуації 1, що називається «трудоголізм», тобто людина, зацікавлена в набутті необхідних трудових навичок, побудові кар'єри, отримання власного доходу, і при цьому відносно вільна від обов'язків, окрім трудових – витрачає багато часу на роботу, і досить часто значно більше, ніж умовні 8 годин на день.

В цій ситуації прагнення і працездатність людини співпадають з часом людина набуває необхідних навичок, будує кар'єру, що, в свою чергу, потребує нових зусиль, нових навичок. Прагнучі досягти більшого, людина бере на себе нові зобов'язання, нові завдання. Але зазвичай у віці 30 років людина вже створила власну сім'ю, а також батьки людини стають дедалі старшими. Відповідно, з'являються обов'язки перед членами родини, які вимагають уваги та часу. В певний момент життя, у віці від 30 до 40 років, людина раптом



знаходить себе неспроможною виконати всі завдання, які були нею ж або організацією поставлені, внаслідок браку часу. Завдання сьогоднішнього дня відкладаються на завтра, а завтрашній день зустрічає новими планами. Людина намагається, як і раніше, працювати більше, але просто не встигає досягти запланованого. Зазвичай, в цей період часу люди намагаються підтримати працездатність кавою або ноотропними препаратами, але втома все більше бере своє. Таку ситуацію в медицині називають «синдром хронічної втоми», а в теорії менеджменту – «синдром менеджера» або «синдром білого комірця». На рисунку це ситуація 2, коли прагнення людини значно переважають її працездатність.

Чому ж це називають «синдром менеджера», а не, наприклад, будівельника, касира тощо? Справа в тому, що будівельник або касир можуть працювати виключно на своєму робочому місці. Тобто, по закінченні робочого дня людина не продовжує працю. Втім, як зазначено в першій темі, засобами праці менеджера є інтелект, і покинувши своє робоче місце в офісі, менеджер не кидає працювати над проблемами організації. До того ж, сучасні засоби зв'язку і передачі інформації не дають звільнити мозок від виробничих проблем.

З часом людина усвідомлює, що вона не зможе виконати всі взяті на себе зобов'язання, і вимушена зробити вибір на користь тієї чи іншої діяльності. Якщо цього не відбувається, можливі психічні розлади, від агресії (коли причиною своїх негараздів вважаються інші люди) до депресії (коли людина відчуває себе «невдахою», неспроможною досягти поставлених цілей). Й перший, і другий стан призводить до низької результативності та ефективності праці, втрати креативності та неспроможності сприйняття інновацій. Стан 3, позначений на рисунку, описує ситуацію, коли людина втрачає інтерес до роботи. Такий стан називають «синдром вигоряння», і зазвичай він є наслідком «синдрому хронічної втоми».

Попередження і лікування «синдрому вигоряння» мають бути як з боку керівництва організації, так і з боку самого працівника. Людина як працівник є найбільш зацікавленою у збереженні своєї працездатності і повноцінного життя. Тому управління власними прагненнями і власними ресурсами і є об'єктом самоменеджменту. Час – це також ресурс, як власне людини як працівника, так і організації як групи людей.

Час є одним з ресурсів, який використовує організація в особі її керівника й співробітників. *Управління часом містить у собі:*

- постановку цілей,
- планування,
- аналіз часових витрат,
- розставлення пріоритетів,
- делегування,
- організацію,
- моніторинг.

Спочатку управління часом приписувалося тільки бізнесу або трудовій діяльності, але згодом термін розширився, включивши особисту діяльність за таких самих основ.

Характерною рисою є те, що *час – це ресурс, що не відновлюється*. Основною проблемою цього ресурсу (як і багатьох інших) є його дефіцит.

Дефіцит робочого часу – недостача часового ресурсу, викликана неправильною організацією працівником або організацією взагалі своєї діяльності. Це приводить до поспіху, затягуванню виконання робіт, завдань, неякісній роботі, втратам у виробництві, неякісних результатів тощо і в підсумку істотно впливає на ефективність і результати роботи всього підприємства.

*Найбільш характерні причини дефіциту часу:*

- безплановість як результат роботи не тільки самого менеджера, але й стилю роботи всієї організації;

- невідповідність працівника займаній посаді;

- неадекватна оцінка своїх здатностей, швидкості роботи, результативності;

- невміння контролювати свої потреби (у роздумах, харчуванні, спілкуванні, вираженні емоцій);

- слабка зовнішня мотивація праці, що призводить до низької продуктивності;

- відсутність особистої місії працівника, тобто взаємозв'язку власних результатів і результатів діяльності організації, і як наслідок – демотивація;

*Аналіз використання робочого часу вітчизняними керівниками свідчить про таке:* тривалість робочого часу вищого рівня управління перевищує норму на 3 години, а корисна зайнятість при цьому становить усього 5-6 годин. Середній рівень менеджменту «перепрацьовують» по 1,5 - 2 години, а корисна зайнятість відповідно становить 5 і 6 годин. Коли мова йде про корисну зайнятість, то мається на увазі перелік робіт, видів діяльності, прийняття рішень і т.п., які входять у компетенцію тільки цих керівників.

Крім власне планування часу однією з важливих функцій тайм-менеджменту є боротьба з так званими «поглиначами часу». Фахівці виділяють близько 20 видів таких поглиначів, але ми зупинимося лише на п'яти найнебезпечніших.

*Спроби домогтися занадто багато.* Це постановка завідомо недосяжних цілей. Дуже часто буває, що люди витрачають на рішення досить простого завдання велику кількість часу й праці. А воно зовсім не потребує такого супервиконання.

*Особиста дезорганізація й відсутність самодисципліни.* Це нерівнозначні поняття. До порад із приводу боротьби з першим поглиначем належать такі як: тримайте стіл чистим, ведіть список «що потрібно зробити», сортуйте завдання й т.п. Слабкі місця в самодисципліні й організації можна легко з'ясувати, зробивши «фотографію» свого робочого тижня або трудового дня.

*Нездатність сказати «ні»,* і в результаті узяття на себе зобов'язань, що не належать до основної компетенції. Щоб перебороти якийсь бар'єр, намагайтеся говорити «ні» якнайчастіше, у тому числі й своєму керівнику. Якщо прохання застало зненацька, порахуйте до 10, а потім все одно скажіть «ні». Спочатку просто вимовте це, потім – приведіть аргументи, чому Ви так сказали, і в завершення запропонуйте альтернативу.

*Відкладання.* Суть проблеми в тім, що ми відкладаємо те, що потрібно зробити, до тої пори, коли стає вже пізно що-небудь зробити якісно. Якщо відкладаються важливі завдання, якщо це циклічний процес, що повторюється день у день, це приводить до синдрому хронічної втоми.

*Наради.* Якщо процедура наради побудована неправильно, виникає дефіцит часу й інформації.

*У деяких організаціях для запобігання зайвих витрат на наради, запроваджено практику проведення наради «стоячи». Тобто співробітники не сидять, а стоять. Таким чином, це стимулює до більш конструктивного поводження в прийнятті рішень.*

### **Історія тайм-менеджменту**

Концепція управління часом з'явилася в 19-м столітті внаслідок багатьох факторів.

1. Досягнення в області промислової революції привело до переходу від аграрної економіки до індустріальної торгівлі й економіки, заснованої на необхідності управляти часом. Успіх у новому світовому порядку залежав від своєчасної торгівлі товарами.

2. Розвиток поштової служби, телеграфу і залізниць викликав необхідність дотримуватись точного часу й підняв питання важливості часу й його значення, пов'язаного з продуктивністю й швидкістю.

3. Вертикальний поділ праці. У той час як робітники 19-го століття мали тверді графіки, бізнесмени 19-го століття були гнучкими в управлінні своїм часом. Їхні типові графіки планування часу включали третину часу на бізнес, залишок часу – на державні, церковні й інші соціальні зобов'язання.

4. Емансипація жінок. Визнання жінки членом трудового суспільства привело з одного боку, до можливості одержання сімейного доходу із двох джерел, з іншого боку – до необхідності враховувати часові ресурси для виконання трудових і сімейних обов'язків обома членами родини.

Першим підходом до управління часом можна вважати систему Бенджаміна Франкліна (1706-1790) - відомого американського вченого, винахідника, письменника, філософа й державного діяча. Вираження «час – гроші» належить саме йому.

Хронометраж або «таймінг» є одним із принципів наукового управління Ф.Тейлора.

На початку 20-го століття історія тайм-менеджменту розвивалась паралельно з розвитком науки управління. Підвищувався акцент на багатозадачність, пошук балансу між службовими, соціальними й сімейними обов'язками.

Стивен Р. Кові, автор бестселера «First Things First» класифікував чотири покоління сучасної еволюції управління часів після Другої світової війни:

Перше покоління є традиційним і рудиментарним підходом, заснованому на нагадуваннях і попередженнях.

Друге покоління тайм-менеджменту фокусується на плануванні й підготовці графіків робіт і подій, включаючи час здійснення на основі цілей.

Третє покоління спрямоване на пріоритетність різних завдань і заходів, а також контроль виконання завдань за допомогою планувальника.

Четверте покоління як і третій підхід, спрямовано на пріоритетність різних завдань і заходів, але встановлення пріоритетів на основі важливості завдання, а не актуальності.

Далі будуть розглянуті основні підходи до управління часом.

### Система управління часом Б. Франкліна

«Система Франклін» являє собою «життєвий план». Глобальна проблема розбивається на задачі, останні – на ще менші підзадачі. Візуально ця система може бути представлена у вигляді східчастої піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва пірамід (рис.3.5).

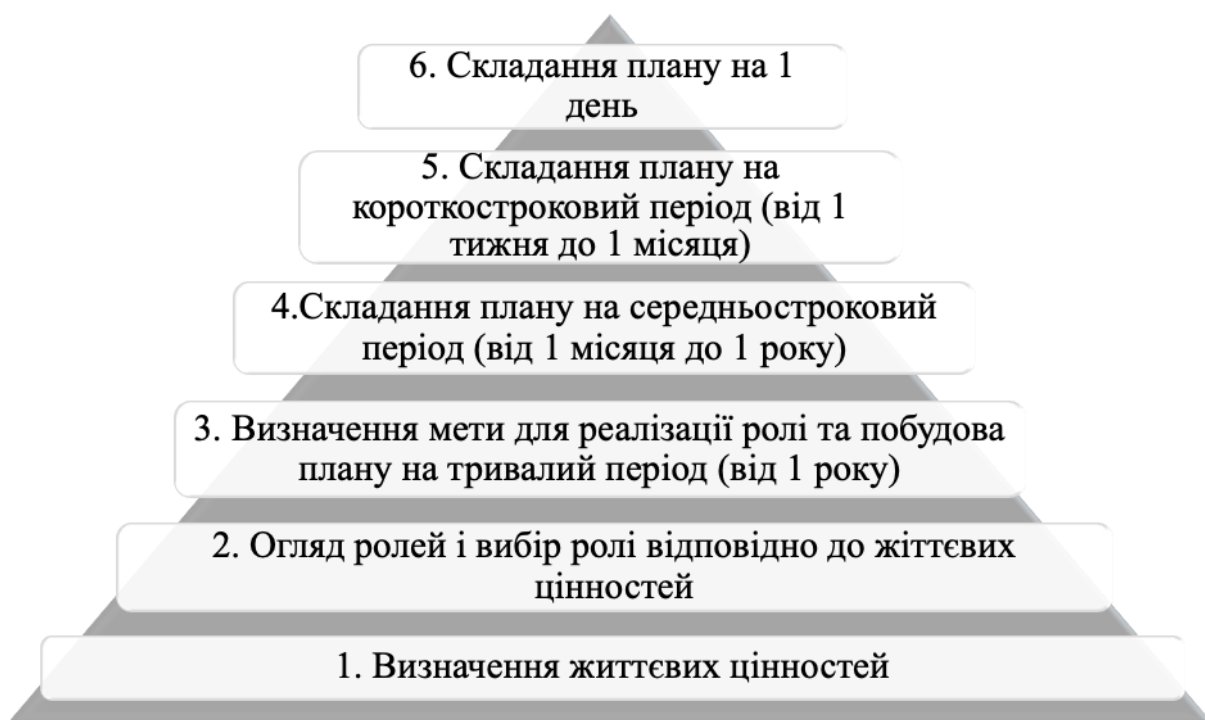


Рисунок 3.5 – Піраміда управління часом Б. Франкліна

### Основні ідеї від Franklin Quest полягають в наступному.

Основа піраміди – це вибір життєвих цінностей. Такими можуть бути:

- матеріальний статок і впевненість у завтрашньому дні;
- благополучна родина;
- слава й високий соціальний статус;
- влада;
- пізнання;
- служіння в ім'я людства тощо.

Необхідно також переконатися, що обрані цінності не суперечать одна одній.

Наступний етап – визначення ролі, що дає можливість реалізувати обрані цінності. Наприклад, якщо хтось вважає, що для нього найбільш важливі

«служіння людству», «влада» і «високий соціальний статус», той може вирішити, що він хоче стати президентом країни. Якщо для Вас важливо «служіння людству» і «пізнання» – можливо роль лікаря або вчителя вам підійде найбільше. Важливо переконатися, що обрана мета дійсно відповідає всім життєвим цінностям зі складеного на попередньому етапі переліку.

Третій поверх піраміди являє собою генеральний план – що необхідно зробити, щоб досягти поставленої мети. Наприклад, для того щоб стати президентом США, треба спочатку стати губернатором штату або мером одного з великих міст країни, мати солідну партійну й фінансову підтримку й незаплямовану репутацію, бути відомим публіці, блискучим оратором, мати благополучну родину, одержати вищу освіту в престижному навчальному закладі й т.п.

Четвертий, п'ятий і шостий рівні піраміди - це відповідно довго-, середньо- і короткострокові плани із вказівкою конкретних цілей і конкретних строків. Важливо позначити конкретний строк – якщо людина говорить собі: «Коли-небудь я обов'язково куплю машину (напишу книгу, піду вчитися в університет...)», вона може тягти роками й у результаті так і не досягти мети, але якщо вона призначає собі конкретний строк, то збільшує шанси домогтися свого.

Всі ці плани аж ніяк не є чимсь постійним – навпаки, їх рекомендується регулярно переглядати.

*Це досить простий алгоритм, але слідування йому виявляється важким. Мало хто по закінченні школи, в 17 років, може точно визначити свою місію й сформулювати життєвий цінності. Як правило, хочеться всього й відразу. Однак розуміння цього методу й прагнення слідувати йому може істотно допомогти в житті при прийнятті багатьох рішень.*

### **Правила пріоритезації завдань в управлінні часом**

Як було зазначено вище, третє покоління тайм-менеджменту – це підходи на основі пріоритезації. Ми розглянемо різні підходи до вибору пріоритетних справ менеджера:

- 1) Принцип Парето;
- 2) ABC – аналіз;
- 3) Метод Ейзенхауера.

*Принцип Парето, або «80:20». Як універсальний, принцип запропонований англійцем Ричардом Кохом (англ.), що посилався на часту закономірність, виявлену італійським економістом і соціологом Вільфредо Парето в 1897 р. Сама назву «Принцип Парето» для «Принципу 80/20» запропонував Джозеф Джуран в 1941-ом році. Дотримання принципу дуже часто зустрічається в самих різних областях. Наприклад, у тім, що 20 % людей володіють 80 % капіталу, або 80 % користувачів відвідують 20 % сайтів, 20 % покупців або клієнтів (постійних) приносять 80 % прибутку, за 20% витраченого часу досягається 80% результату; решта 80% витраченого часу дає лише 20% загального результату.*

Ви перебуваєте в групі витрачання 80 відсотків, якщо наступні твердження справедливі стосовно Вас:

– Ви працюєте над завданнями, поставленими перед вами іншими людьми, але ви не зацікавлені в результаті;

– Ви часто працюють над завданнями із грифом «терміново»;

– Ви витрачаєте час на завдання, які звичайно виконуєте не дуже добре;

– Ваша діяльність займає набагато більше часу, ніж Ви очікували.

– Ви постійно скаржитесь.

Ви в групі 20 відсотків витрачання часу, якщо:

– Ви залучені в діяльність, що просуває Вашу загальну мету в житті (тобто Ви знаєте, що Ви робите, і навіщо);

– Ви виконуєте завдання, які Ви завжди хотіли зробити, або які сприяють вашому самозатвердженню (самовираженню);

– Ви працюєте над завданнями, які не зовсім Вам приємні, але Ви усвідомлюєте їхню важливість;

– Ви наймаєте людей, щоб зробити завдання, які Ви не вмієте або не хочете робити;

– Ви посміхаєтесь.

*Критика принципу Парето.* Незважаючи на те, що «20% зусиль дають 80% результату», часто неможливо організувати діяльність так, щоб не витратити інші 80% зусиль. Як приклад можна навести компанію, що провадить комплекс послуг замовникові, з яких найбільш прибутковими є тільки 20%. Але замовник не згоден одержувати тільки ці послуги, йому необхідні всі 100%. У науці існує аналогічний принцип, що говорить, що «20% учених роблять 80% відкриттів і створюють 80% винаходів», але це було б неможливо, якби не було решти 80% учених.

*ABC-аналіз.* По суті, це більше «м'яка» версія попереднього підходу. Всі завдання підрозділяються на три класи відповідно до їх значимості. Аналіз ABC базується на трьох закономірностях:

Найбільш важливі справи або пріоритет «А» становлять 15% загальної кількості, якою займається фахівець. Внесок цих завдань для досягнення мети становить близько 65%.

Важливі завдання або пріоритет «В» становлять 20% загальної кількості, значимість їх для досягнення мети приблизно дорівнює 20%;

Менш важливі (малоістотні) завдання або пріоритет «С» становлять 65% загальної кількості, і їхній внесок у кінцевий результат становить 15%.

Виходячи із принципів Парето або ABC-аналізу, за розміщенням пріоритетів повинне послідувати рішення, які саме завдання варто виконувати в першу чергу. Однак ці принципи не дають рекомендацій відносно другорядних завдань – що ж робити з ними? Просто виконати пізніше? Або відмовитися від виконання взагалі? Відповідь на ці питання дає наступний метод.

*Експрес-аналіз за принципом Ейзенхауера*

Цей принцип є допоміжним у тих випадках, коли необхідно терміново прийняти рішення щодо пріоритетності виконання завдань. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як *терміновість* і *важливість* завдання. Вони підрозділяються на чотири групи (рис. 3.6).

Перша – термінові/важливі, які необхідно виконувати самому й негайно.

Друга – нетермінові/важливі завдання. Їх необхідно вирішувати самому, установивши строк для виконання, або ж делегувати підлеглим, залишаючи час для контролю.

Третя група – термінові/неважливі, які, незважаючи на терміновість, необхідно проте делегувати підлеглим, якщо їхнє рішення не вимагає спеціальних знань і навичок. Саме в цьому випадку виникає небезпека потрапити під «тиранію» термінових справ, що часто спостерігається на практиці. Здається, що неможливо протистояти одномоментній привабливості цих завдань, і в результаті вони поглинають нашу енергію.

Четверта група – нетермінові/неважливі. Від завдань цієї групи варто відмовитися взагалі. Д. Ейзенхауер вважав, що такі завдання тільки захаращують стіл і тому їх варто викидати в кошик. Несуттєвих і нетермінових завдань краще позбутися, їх не слід виконувати навіть підлеглим.

	Терміново	Нетерміново
Важливо	Зробити негайно	Зробити за планом
Неважливо	Делегувати	Ігнорувати

Рисунок 3.6 – Матриця пріоритетності Д.Ейзенхауера

За словами Ейзенхауера, «важливе рідко буває терміновим, а термінове рідко буває важливим». Фокусування уваги на важливих, а не термінових справах допомагає бути більше продуктивним у всіх напрямках діяльності.

*Поєднання ABC-аналізу й матриці Ейзенхауера.*

Поєднання двох вказаних методів наочно продемонстровано на рисунку 3.7.



Рисунок 3.7– Поєднання ABC-аналізу та методу Ейзенхауера

Задача належить до типу «А», якщо вона важлива і термінова – тобто має дедлайн, який настає найближчим часом. Такі завдання зустрічаються нечасто, їх може бути 1 на день. Така задача має бути виконана особисто і ретельно, з максимальною увагою.

Задача належить до типу «В», якщо вона або має суттєве значення і певні строки виконання, але не найближчим часом; або не є важливою, але має бути виконана сьогодні. В такому випадку менеджер має або призначити час для виконання цієї задачі, або ж делегувати її підлеглому.

Задача належить до типу «С», якщо вона не є суттєвою для особистих або організаційних цілей, і має відстрочений термін виконання. Такі задачі обов'язково мають бути делеговані.

Поєднаний підхід також допускає наявність задач групи «D» (рис. 3.8).



Рисунок 3.8– Ідентифікація задач типу «D»

Такі задачі не тільки не важливі і не термінові, але й взагалі не необхідні. Вони мають бути «викинуті у кошик». Витрачання часу на них є виправданим лише у тих випадках, коли, виконуючи їх, Ви одержуєте задоволення або відпочиваєте думками.

Робочий день має бути побудований таким чином, щоб містити три, або принаймні 2 групи завдань: А,В,С або А й В. Виконання постійно завдань тільки групи А призводить до емоційної перенапруги й до синдрому хронічної втоми.

### **Золоті правила тайм-менеджменту від Лотара Зайверта**

Лотар Зайверт став знаменитим завдяки своїм роботам «Більше часу для істотного», «Якщо поспішаєш - не квапся», «Принцип бумеранга: більше часу для щастя» і «Стратегія ведмеда: сила у спокої». Його книги перекладені на 30 мов і продані тиражем більше 30 мільйонів екземплярів.

*Пропонуємо сформульовані Зайвертом десять «золотих» правил, виконання яких допоможе домогтися кращої організації праці й успішного планування свого часу.*

*1. Формуйте робочі блоки, що включають виконання великих або подібних по характері завдань.*

Постійні перерви або перешкоди сторонніх вимагають додаткових витрат часу й зусиль для чергового «розбігу» і «занурення» у роботу. Якщо об'єднати виконання декількох невеликих за обсягом, але подібних за характером робіт (наприклад, телефонні розмови, відповіді на листи, обговорення питань зі співробітниками) у робочі блоки, то досягається істотна економія часу.

*2. Навмисно усамітнюйтеся і встановлюйте неприйомні години.*



Для виконання надзвичайно важливих завдань необхідно мати можливість працювати спокійно, без яких-небудь перешкод ззовні. Неприпустимо, щоб двері Вашого робочого кабінету були відкриті завжди й для всіх, щоб Вас завжди могли застати по телефону. Адже доводиться виїжджати до клієнтів, на переговори й т.п. Виходить, необхідно встановити особисті неприйомні години. Тільки в цьому випадку у Вашому робочому розкладі з'явиться час для рішення важливих стратегічних проблем. Тільки тоді Ви зможете досягти високої результативності.

*3. Установлюйте регламент і визначайте необхідні витрати часу для виконання завдань.*

Тривалість виконання тієї чи іншої роботи звичайно залежить від наявного в розпорядженні часу. Варто встановлювати тверді часові рамки при проведенні переговорів, нарад і т.п., тобто призначати не тільки час початку, але й час закінчення таких.

*4. Дотримуйтеся принципу встановлення пріоритетів при виконанні всіх видів робіт.*

Ніхто не в змозі впоратися з усіма справами, які необхідно або хотілося б зробити. Стрес частіше виникає не від того, що ми перепрацювали, а від того, що ми не встигли щось зробити. Нас гнітить усвідомлення того, що ми не встигли закінчити роботу. Єдина можливість впоратися з потоком завдань – це чітко встановити для них пріоритети.

*5. Виконуйте тільки дійсно важливі справи.*

Скористайтеся одним із принципів встановлення пріоритетів: принципом Парето, АВС-аналізу або матрицею Ейзенхауера.

*6. Використовуйте делегування як оплачувану послугу.*

Використовуйте принцип поділу праці! Якщо у вас немає підлеглих або співробітники не мають достатню кваліфікацію, варто набрати штат або подбати про навчання вже наявного персоналу. Крім того, можна користуватися платними послугами різних агенцій, консультаційних фірм і організацій поза своєю компанією.

*7. Великі завдання виконуйте невеликими частинами (тактика «нарізування саламі»).*

Ще Альберт Ейнштейн помітив, що більшості людей подобається рубати дрова тому, що при цьому за дією відразу слідує результат. Саме через те, що результат віддалений за часом, людям властиво ухилятися від великих і непростих завдань або баритися з їхнім виконанням, інакше кажучи, відкладати їх набезрік.

Цілі й проекти також варто ділити на невеликі порції й виконувати їх протягом досить тривалого часу, щодня відводячи на цю роботу приблизно по дві години.

*8. Встановлюйте для самого себе строки виконання справ «А».*

Необхідно неодмінно виділити у своєму розкладі час для виконання дійсно важливих справ категорії «А». Позначки про планування власних А-справ так само, як і позначки про ділові зустрічі, наради й т.п., потрібно вносити в розклад.

*9. Головні завдання виконуйте зранку для встановлення відчуття успіху.*

«Хто рано підводиться, за тим діло й водиться». Виконане з ранку завдання створює відчуття успіху, піднімає настрій.

*10. Свідомо враховуйте в робочих планах коливання рівня працездатності.*

Працездатність протягом дня змінюється, вона то досягає максимуму, то різко знижується. Це може залежати від біоритмів людини, або від того, чи є Ви «жайворонком» або «совою». Однак найчастіше працездатність змінюється відповідно до графіка на рис. 3.9.

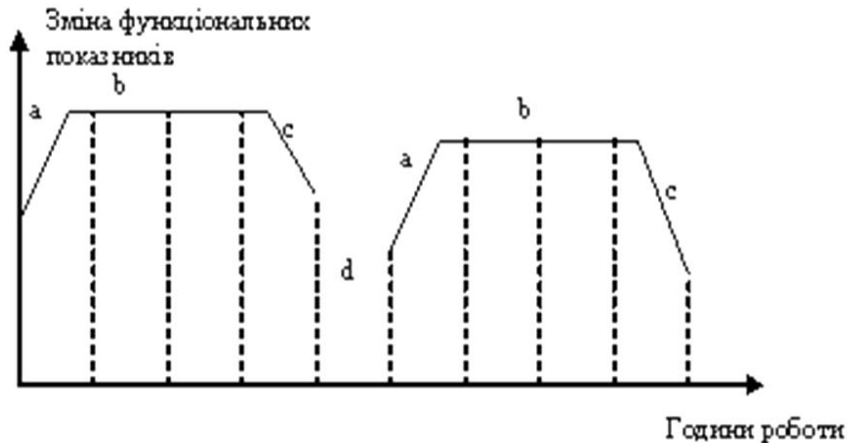


Рисунок 3.9 – Коливання працездатності протягом робочого дня

Як правило, працездатність людини змінюється відповідно наведеного графіка. С початку робочого дня працівник проходить фазу адаптації, тому в цей період доцільно виконати невеличкі справи, які не потребують значних зусиль і часу. Така фаза триває від півгодини до години, після чого працездатність досягає найвищого рівня. Фаза “b” триває від 2 до 3 годин, після чого виникає первинна втома (фаза “с”). Після обідньої перерви людина також проходить ці ж фази, але вважається, що пік працездатності є нижчим, ніж в першій половині дня.

У всякому разі варто планувати виконання найбільш важливих робіт на періоди підвищення працездатності (фази “b”). Роботи рутинного характеру, що не мають великого значення, варто виконувати в пообідній час (“a” або “с”). У період найвищої працездатності доцільно проводити співбесіди зі співробітниками, проблемні наради й ділові зустрічі із клієнтами. Період спаду працездатності присвятіть консультаціям і телефонним дзвінкам.

### **Метод управління часом АЛЬП**

Планування робочого часу щонайкраще описує метод «Альп».

Цей метод охоплює наступні стадії:

1. Встановлення завдань. На першому етапі менеджер складає перелік справ, які потрібно виконати протягом планового періоду. Перелік робіт варто складати в письмовій формі.

2. Оцінювання тривалості дій. Другий етап: необхідно визначити витрати часу, необхідні для виконання кожного виду роботи. У цілому оцінка потрібних витраток часу буде приблизною, і буде мати потребу в коректуванні в ході

реалізації завдань. Разом з тим встановлення тривалості виконання робіт дисциплінує менеджера, примушує його укладатися у встановлений строк.

3. Резервування часу (у співвідношенні 60:40). Третій етап: оскільки заздалегідь неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, варто зарезервувати час для непередбачених справ. *Резерв часу на непередбачені роботи - 20%; на творчу діяльність керівника - 20%*. Таким чином, у тижневому плані за п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу буде становити 40 годин., а для рішення планових завдань - не більше 25-30 годин.

4. Прийняття рішень по пріоритетах і делегуванню. Якщо необхідний час (пункт 2) перевищує наявний резерв (пункт 3), варто вибрати найбільш пріоритетні завдання, для яких достатньо часового резерву. Інші завдання підлягають делегуванню або перенесенню на пізніший строк. Методи розміщення пріоритетів і принципи делегування були розглянуті вище.

5. П'ятий етап: контроль виконання.

Метод «Альп» представлено на рисунку 3.10.



Рисунок 3.10 – Метод планування часу АЛП

Відмінною рисою цього методу є узгодження виконуваних дій з реальним часом. Досить часто працівники, особливо молоді менеджери, переоцінюють власні здібності, і встановлюють заздалегідь недосяжні цілі (одна з помилок, описаних вище). Порівняння часу, запланованого на виконання певної справи, з реальним часом її виконання дозволяє з одного боку більш коректно встановлювати плани дій з урахуванням поточних непередбачених справ (термінових відряджень, візитів, відвідувань тощо), а з іншого боку, дисциплінує менеджера, не дозволяючи «відкладання», та розвивають вміння розстановки пріоритетів та делегування справ.

### **Альтернативні підходи до управління часом.**

В цьому підрозділі представимо підходи до управління часом українського бізнесмена, блогера, ментора Олексія Мاسя. Олексій Мась пропонує такі принципи пріоретизації. Пріоритетною є справа, яка є для Вас:

- цікавою;
- нетерміновою;
- працює на перспективу.

За думкою цього автора, всі інші справи є вимушеними і непотрібними. У випадку, коли Ви зіштовхнулись з непередбаченою справою, Ви маєте:

1. **Забути** про неї (!)
2. Якщо забути неможна, зробити **відразу і якісно**;
3. Якщо Ви не можете зробити відразу і якісно, потрібно **передати цю справу іншій особі**.

Забування справи свідчатиме про її (справи) неважливість. Тож, якщо Ви зможете «забувати» про якісь задачі, вони не мають для Вас значення. У випадку ж передачі (делегування) справи, Ви все одно втрачатимете час на пояснення, передачу інформації, контроль, навіть на висловлення подяки.

На основі вказаних принципів пріоретизації, загальні правила управління часом О. Мاسя виглядають таким чином.

1. Позбавтесь відчуття провини – ніхто не в змозі виконати все відразу. Тож, виконуйте лише дійсно важливі справи.

2. Не звітуйте ні перед ким про проведений час. Ви відповідальні за результат, а не за проведений час. Проте, якщо результатом невдало проведеного часу є, наприклад, пропущений телефонний дзвінок в колл-центрі, результат праці і проведений час стають тотожними поняттями.

3. Займайтесь лише однією справою в один момент часу, концентруйте на ній, не розпилюючи увагу на інші. Тільки тоді Ви зможете виконати її якісно і вчасно.

4. Повторювані справи доведіть до автоматизму. Це досягається досвідом, але в такому випадку Ваш мозок має більше часу для відпочинку.

5. Плануючи справи, залишайте вільним третину часу. Це допоможе уникнути нервового напруження. Вільний час Ви можете втратити на непередбачені або заплановані на наступний період важливі справи.

На закінчення цієї теми нагадаємо, по-перше, що принципи тайм-менеджменту можуть бути застосовані працівниками організації, які в своїй роботі мають приймати рішення і організовувати свій день, тобто менеджерами, і не застосовні для «синіх комірців». Проте незалежно від характеру роботи, Ви можете застосовувати ці принципи в особистому житті. По-друге, можна ставитись скептично до вказаних підходів і методів, вважаючи, що їх застосування само по собі вимагає багато часу, але навіть усвідомлення цих підходів тайм-менеджменту дозволяє розібратись в причинах «синдрому менеджера». Кожного разу, беручись за справу, поставте собі запитання: «навіщо я це роблю?» Якщо Ви зможете сформулювати відповідь, це означає, що справа дійсно важлива, і Ви отримаєте мотивацію до неї.

### 3.3 Кар'єрний менеджмент

#### Визначення кар'єри. Рушійні мотиви кар'єри

Сучасна людина сьогодні має більше можливостей, щодо впливу на свою кар'єру. Існує багато чинників, на які має вплив динаміка розвитку бізнесу в останнє десятиліття, що визначають кар'єрні досягнення на ринку праці у порівнянні з минулими роками. Усе більш актуальними стають тимчасові контракти, фриланс, зайнятість у декількох організаціях й у декількох сферах діяльності, самоуправління кар'єрою тощо.

В. Лозовецька, узагальнюючи різні підходи до поняття, надає таке визначення: *Кар'єра* (італ. *carriera* – дія, життєвий шлях, поприще. від лат. *carrus* – віз, візок) – швидке й успішне просування по службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, матеріальних благ у певному виді діяльності. «Професійна кар'єра» – службово-професійне просування в напрямку зміни різних посад, що сприяє розвитку особистості і організації. Професійну кар'єру розглядають як рух на шляху оволодіння певними цінностями, благами, визнання в суспільстві чи організації. Такими є: посадові шаблі, рівні ієрархії; шаблі кваліфікаційних сходів та пов'язані з нею розряди, диференціюючі навички і знання людей за рівнем майстерності; ранги, які відображають рівень вкладу працівника в розвиток організації (вслуга років, унікальні раціональні пропозиції, вирішальні для організації пропозиції), його положення в колективі; шаблі влади як ступеня впливу в організації (участь у прийнятті важливих рішень, близькість до керівництва); рівні матеріальної винагороди, доходу.

Цікавим є те, що у пострадянських країнах, де кар'єрний успіх залежав від відданості професії та організації й припускав повну, довгострокову зайнятість цей термін вживається з деяким негативним відтінком (типу «кар'єризм»). На відміну у США – профорієнтація часто взагалі називається «психологією кар'єри».

Рушійними мотивами кар'єри науковці (Є. Могільовкін, Л. Шнейдер), вважають (рис. 3.11):

- *автономія*. Будуючи кар'єру людина прагне бути незалежною, робити все на свій розсуд, а високі посади, статус, авторитет, змушує оточуючих з цим рахуватися;
- *функціональна компетентність*. Компетентною людиною вважають тоді, коли вона орієнтується на вирішення складних проблем виключно через особистий набутий досвід у власній справі й високі досягнення у своїй професії. Визнання з боку керівництва і колективу в цьому випадку для них є більш значущими за матеріальні добутки;
- *безпека і стабільність*. Природнім бажанням людини є збереження і зміцнення свого становище, зокрема і в організації. Отримання посад, що можуть цьому сприяти як раз і будуть певною запорукою;
- *управлінська компетентність*. Уміння і бажання керувати іншими дозволяє людині задовольнити потребу у владі, яка, у свою чергу асоціюється з привілеями, статусом, успіхом, лідерством, визнанням, швидким просуванням службовими сходинками;

– *підприємницька креативність*. Наявність влади і свободи, які з'являються під час керівництва іншими людьми, відкриває широкі можливості у творчих пошуках, створенні чогось нового;

– *потреба в першості*. Кар'єрні досягнення дозволяють людині бути попереду своїх колег, відчувати радість першості;

– *стиль життя*. У залежності від особистих чи сімейних потреб людина розставляє певні пріоритети: змістовна і різноманітна робота, вільне розпорядження своїм часом, свобода пересування, високо оплачувана робота тощо;

– *матеріальний добробут*. Матеріальна складова: отримання високої заробітної плати, доступність інших видів винагород керує людьми у бажанні займати певну посаду;

– *забезпечення здорових умов*. Бажаючи працювати у більш комфортних і зручних умовах, зменшити негативний вплив оточуючого середовища на робоче місце людина, яка хоче зберегти своє здоров'я, намагається зайняти відповідну посаду.

На мотиви кар'єри можуть впливати вік і кваліфікація людини.

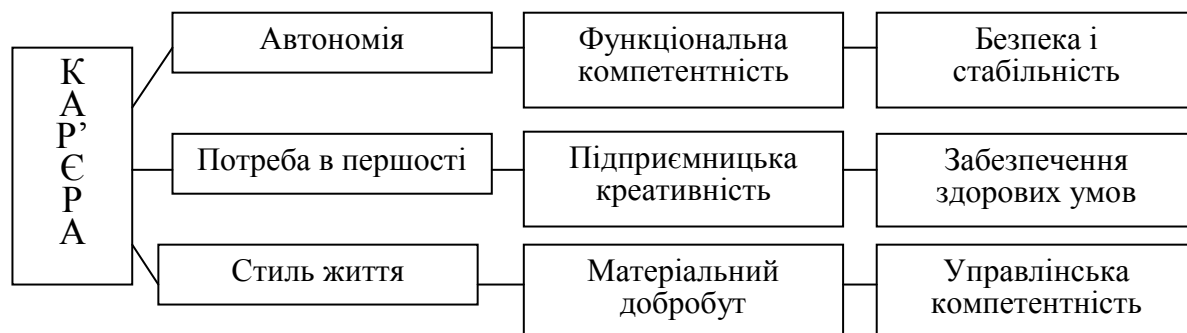


Рисунок 3.11 – Рушійні мотиви кар'єри

### Види кар'єри

Види кар'єри класифікують за різними підходами. Так, розрізняють кар'єру (за В. Толочек) *внутрішньоорганізаційну*, класичним прикладом якої буде наявність більшості з наступних етапів, які працівник проходить у межах однієї організації: навчання, влаштування на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Цей вид кар'єри, у свою чергу, поділяється на спеціалізовану і неспеціалізовану. Спеціалізована кар'єра – працівник послідовно проходить різні стадії професійного зростання в межах однієї галузі та не залежно від організацій, в яких працював. Основними рисами неспеціалізованої кар'єра є чергування вертикального росту з горизонтальним, що надає можливість фахівцю вивчити механізми роботи компанії з різних боків. Такий вид кар'єри широко розвинений в Японії. На думку японців універсальність робітника цінується більше, ніж його функціональність на окремій виробничій ділянці. Такий вид кар'єри зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

*Кар'єра прихована* – вид кар'єри, що доступний обмеженому колу працівників і є найменш очевидним для оточуючих. Ця кар'єра можлива завдяки наявності великої кількості ділових зв'язків поза організацією.

*Доцентрова кар'єра* – має місце при наявності розвинених неформальних зв'язків в організації: запрошення працівника на закриті наради, отримання доступу до неформальних джерел інформації, важливих та особистих доручень, довірчі звертання. Ці прояви формалізуються потім у різного видах матеріальних нагородженнях.

Розрізняють також *вертикальну і горизонтальну кар'єру*. Вертикальна кар'єра (адміністративна) – посадове зростання пов'язане з організаційними вміннями. Горизонтальна кар'єра – це зростання професійної майстерності, що може розвиватися у двох напрямках: поглиблення і розширення. Під час поглибленого розвитку працівник досконало опановує більш складні форми і методи роботи, розширює свої професійні можливості виділяючись тим самим на фоні інших колег. Це, у свою чергу, цінується і викликає пошану в керівництва.

### ***Якості, необхідні для успішної кар'єри***

До якостей, котрі сприяють кар'єрному успіху у професіях, відносять (за В. Лозовецькою): освіченість; системність й аналітичність мислення, вміння прогнозувати розвиток ситуації, передбачати результат рішення, вміння мислити масштабно і водночас реалістично; комунікативні вміння, навички ефективної міжособистісної взаємодії, проникливість, вміння чинити психологічний вплив на інших людей; високий рівень саморегуляції, вміння керувати своїм психічним станом, розвиненість самоконтролю, стресостійкість; ділова спрямованість; активність, наполегливість і спрямованість на прийняття рішень, вміння вирішувати нестандартні проблеми і завдання, прагнення до постійного підвищення професіоналізму; реалістичне сприйняття своїх можливостей і здібностей, висока самоповага (реальне сприйняття себе, без самоприниження).

Варто наголосити, що початком кар'єри є не момент початку трудової діяльності, а момент вибору професії, що дозволить реалізувати свої можливості.

Для здійснення успішного вибору потрібно враховувати наступні фактори:

1-й фактор: вільна орієнтація у видах професій та відповідних вимог до виконавців відповідних робіт.

2-й фактор: об'єктивне оцінювання своїх інтересів, можливостей, здібностей і схильностей, стану здоров'я, у відповідності до вимог обраної професії.

3-й фактор: аналіз потреб у фахівця даної професії на рику праці.

4-й фактор: об'єктивна оцінка власних можливостей зі здобуття освіти та підвищення кваліфікації.

На допомогу можуть прийти довідники, психологічні тести, фахівці з профорієнтації які зорієнтують у виборі професійного шляху.

### **Динаміка розвитку професійної кар'єри**

У залежності від поставлених перед людиною завдань розрізняються (за Д. Сьюпер) такі фази, етапи чи стадії кар'єроорієнтованого розвитку особистості.

1-а стадія – стадія розвитку фантазії та відкриттів (від народження – до 21 року). Людина виконує ролі школяра, студента, учня на виробництві. Завдання цієї стадії зводяться до виявлення даним індивідом своїх інтересів і потреб, до перетворення фантазій у реальні уявлення про професію, набуття знань і вмінь.

2-а стадія – стадія вступу в трудове життя (16 – 25 років). Прийнята роль – кандидат на роботу. Завдання: ознайомитися з ринком праці, знайти компроміс між особистісними уявленнями про роботу і думкою роботодавця, вибрати й отримати перше робоче місце.

3-я стадія – стадія основного курсу навчання (16 – 25 років). Роль учня. Завдання стадії: подолати перший шок від дійсності, по можливості скоріше стати повноцінним і адекватно сприймаючим членом організації.

4-а стадія – стадія початку кар'єрного шляху (17 – 30 років). Роль нового повноцінного члена організації. Завдання: вирішити, чи відповідає обрана професія й організація його (нового фахівця) запитам, накопичувати досвід як базу для кар'єрного зростання.

5-а стадія – стадія початку середнього етапу кар'єри (старше 25 років). Роль повноцінного члена організації. Завдання: вибрати спеціалізацію, взяти на себе відповідальність, продовжувати навчання і підвищувати свою кваліфікацію, розвиваючи плани подальшого кар'єрного шляху.

6-а стадія – стадія кризи на середньому етапі кар'єри (35 – 45 років). Повноцінний член організації, його завдання: навчитися адекватно реагувати на розбіжність своїх надій з досягнутими результатами. Визначити роль професійної діяльності у своєму житті. Узяти на себе функції наставника.

7-а стадія – стадія кінця кар'єри співробітника, що не виконував функцію керівника. Діяльність за штабною чи лінійною схемою. Завдання: усвідомити свою функцію наставника, розширювати інтереси й уміння на базі власного досвіду.

8-а стадія – стадія кінця кар'єри співробітника, що виконував функцію керівника. Роль керівника фірми чи члена правління. Завдання: використати свої уміння і здібності на благо організації, розвивати здібності перспективних співробітників.

9-а стадія – стадія поступового припинення діяльності. Завдання: навчитися розуміти, що вплив і відповідальність зменшуються, знайти собі нову роль, характерну для ситуації зниження компетентності і мотивації, навчитися жити, не повністю присвячуючи себе роботі.

10-а стадія – стадія виходу на пенсію. Завдання: усвідомити відносність своєї ролі, незважаючи на її значущість.

Всі означені стадії можуть виходити за межі вказаного віку, або навіть повторюватись, коли людина в певний момент життя змінює рід діяльності і починає робити кар'єру заново (рис. 3.12).



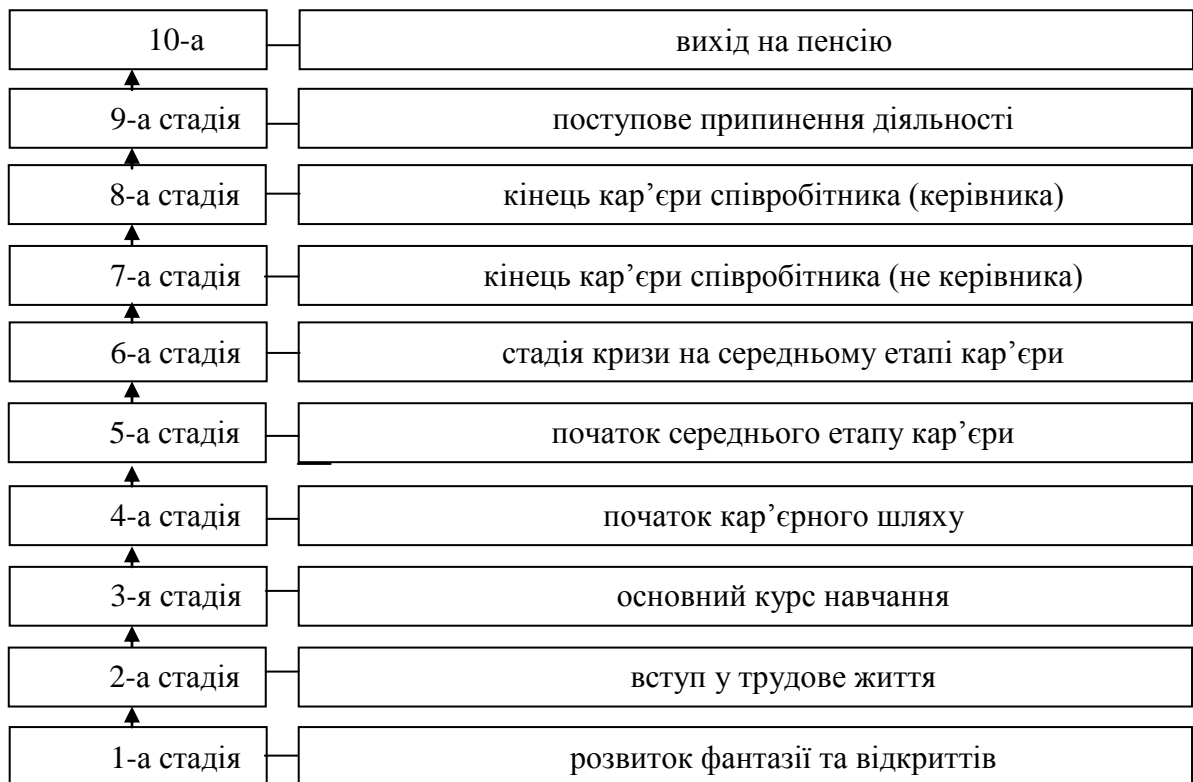


Рисунок 3.12 – Стадії кар'єроорієнтованого розвитку особистості

Так, кар'єра українського вченого Б.Є.Патона виглядає традиційною з т.з. проходження означених стадій, а кар'єра І.Маска – нерівномірною, стрибкоподібною. Тож розглянемо останній варіант детальніше.

### Управління стрибкоподібною кар'єрою

Під управлінням кар'єрою зазвичай розуміють сукупність процесів, завдяки яким можливе підвищення конкурентоздатності працівників, спільне навчання керівництва і співробітників, готовності здійснювати зміни у тій чи іншій галузі діяльності. Успішність цих процесів, у свою чергу, істотно залежить від того, наскільки керівництво компанії поділяє з підлеглими рівні принципи й однакові ціннісні пріоритети у здійсненні професійної діяльності, а також від організаційної культури та рівня професіоналізму працівників.

Е. Мейо встановив, що коли управління кар'єрою окремих співробітників передбачає не тільки задоволення комерційних інтересів організації, а також реалізацію інтересів кожного окремого співробітника, то спостерігається високий рівень задоволеності фахівців працею, їхня відкритість до змін та подальшого професійного вдосконалення. До управління кар'єрою Е.Мейо включає: а) процеси планування індивідуальної кар'єри (професійні консультації, робочі групи щодо планування кар'єрного розвитку, плани саморозвитку співробітника, виявлення кар'єрного ресурсу); б) процеси спільного планування кар'єри (аналіз оцінок і рівня розвитку, центри оцінки потенціалу, центри розвитку, спільне планування кар'єри); в) організаційні процеси (процес призначення, системи кар'єри, планування наступності, безперервності кар'єри, реклама шляхів можливого розвитку, планування

потреби в робочій силі, спеціальні схеми швидкого просування для перспективних співробітників). Успішність зазначених процесів багато в чому залежить від прийнятої в компанії організаційної культури.

*Характеристика основних моделей кар'єри особистості* (за А. Понеделковим):

«служачки-спринтери» – вправно орієнтуються у змінах і швидко піднімаються через сходинки по службовій драбині;

«служачки-стаєри» – мають насагу повернутися з-за борту великої політики знову до неї, завдяки своєму досвіду та професіоналізму;

«вискочки-директори»;

«вискочки-науковці»;

«вискочки-підприємці»;

«вискочки-різничинці».

*Характеристика основних моделей кар'єри особистості* (за В. Лозовецькою).

«Суб'єктна модель» – характерна для людини, яка прагне повноцінно й різнобічно реалізувати свій потенціал, домогтися чогось цінного, створити щось нове. Професійний успіх розуміється як результат праці, а не тільки як посадове визнання та фінансове благополуччя. Домінує орієнтація на власні сили при досягненні успіху, вони схильні до комплексного аналізу результатів і спрямованості своєї діяльності, причому, з урахуванням власних умінь і здібностей. Це найбільш зріла модель адже людина знає, на що вона здатна, чого хоче і як цього домогтися, тобто її можна назвати суб'єктом свого життя. Для них характерні такі висловлювання щодо суті успіхів та результатів професійної діяльності: «Прагнення, відповідальність, нормальна і продуктивна робота», «Закріплення міжнародних зв'язків та обмін досвідом з провідними лабораторіями світу», «Оптимізація організаційних процесів», «Викладання», «Дослідницька діяльність», «Розробка нових підходів, методів», «Наукові праці», «Відкриття нових сфер діяльності, нових досліджень», «Творчий підхід до роботи».

«Розвиваюча модель» – характерна для людей, яким необхідна задоволеність своєю працею, як моральна, так і матеріальна, важлива зацікавленість своєю професійною діяльністю і відчуття цінності власних зусиль. При побудові проекту кар'єри вони адекватно оцінюють свої можливості і прагнуть до досягнення різноманітних форм успіху. Вони схильні до рефлексії своїх здібностей і умінь, орієнтовані на саморозвиток. Як і представники попереднього типу, займають суб'єктну позицію в житті. Вони ретельно продумують проект кар'єри, роблять акцент на самостійність, вірять в успіх, використовують потрібні зв'язки при досягненні успіху. Характерні такі висловлювання щодо суті цієї моделі кар'єри: «Мізки вкласти можу, інтерес, ініціативу, час», «Мені буде цікава моя робота впродовж всього часу роботи», «Маю бути професіоналом у своїй справі», «Успіх полягає у співвідношенні задоволення від виконуваної роботи та її оплати, а також у високому рівні саморозвитку», «Відчуття цінності моєї роботи», «Самозадоволення, визнання з боку близьких і колег по роботі».

*«Реалістична модель»* – характерна для людей, які чітко уявляють собі етапи і періоди професійного становлення, з відповідальністю відносяться до цих процесів, усвідомлюють необхідність досягнення успіху в професійному розвитку. У них є вільний час на освоєння професії та отримання досвіду роботи, але при цьому в багатьох відсутня конкретизація уявлень про можливі внески у професію та власні здібності. *Приклади періодизації розвитку кар'єри:* «Початкове навчання → конкретизація інтересів → навчання в конкретній галузі діяльності → успішна робота»; «Входження у професію → освоєння, закріплення професійних якостей → успішне професійне життя, а також отримання нових професійних знань → пік професійного розвитку → відпочинок»; «Асистент менеджера з персоналу → молодший менеджер → менеджер по кадрах, набору персоналу, тренер → керівник відділу → генеральний директор».

*«Творча модель»* – характерна для людей, які не уявляють свого кар'єрного становлення без наявності творчої компоненти, кожному притаманне прагнення реалізувати себе як творця і теоретика. Під час створення індивідуального, нового, причому різноманітними й оригінальними способами, вони орієнтуються на власні сили при досягненні успіху, відзначаються старанністю, відповідальністю і працьовитістю. Такий варіант розвитку кар'єри виглядає злегка перебільшеним, трохи хитким, не усталеним, але, досить перспективним. Серед представників різноманітних зразків професійного успіху відзначаються нобелівські лауреати, видатні вчені, завідувачі кафедрами, успішні викладачі та ін. Як і в попередній моделі, не всім властива рефлексія своїх здібностей і можливих вкладів. Характерні висловлювання, для вираження успіху: «маю серйозний науковий результат, заснований на інтелектуальних зусиллях», «причетний до створення нових, раніше не існуючих ліків, методів ...». На тлі наявного пориву до творчості спостерігається одночасне невміння втілити й виразити власний проект кар'єри, так як його реалістичність недостатня. Зумовлено це тим, що у представників даної моделі не сформувалося адекватне уявлення про форми творчої праці в конкретній галузі діяльності.

*«Індивідуально орієнтована модель»* – характерна для людей, які сприймають свої досягнення крізь призму розуміння успіху, причому поняття успіху звужене до популярності, визнання і матеріального благополуччя. Вони орієнтуються тільки на себе: покладаються на власні сили, не ігноруючи й інших способів досягнення успіху, мають неконкретні уявлення про власні можливості й вклади у професію. *Періодизація професійного становлення виглядає одноманітною:* освоєння професії, праця, досягнення успіху. *Приклади розуміння успіху:* «Високий соціальний статус і гроші», «Визнання керівництва; керівна посада», «Хороша зарплата, комфортне місце роботи», «Наявність дуже цікавої і високооплачуваної роботи», «Влада, визнання, повага».

*«Пасивно рефлексивна модель»* – характерна для людей, яким властиво знати, чому і в якій галузі діяльності вони хочуть досягти успіху, не маючи при цьому уявлень про те, як, на основі яких своїх здібностей і умінь, і що конкретно потрібно для цього робити. Характеризується рефлексивним відношенням лише до причин вибору конкретної професії. Серед причин вибору професії

відзначається «інтерес до галузі діяльності»; «зацікавленість наукою»; підготовче, факультативне навчання у вузі; наступність поколінь»; «аналіз ринку праці та попиту на фахівців»; власний професійний досвід в галузі діяльності, що цікавить».

«Фіксована модель» – характерна для людей, яким не ясно, чи цікаво їм те, що вони намагаються освоїти і навіщо їм це потрібно, тобто вона знає, яку спеціальність вивчає, але не аналізує ситуації, не ставить перед собою завдання, не думає про успіх, не орієнтується на свої здібності та вміння. Така модель є найбільш недиференційованою і незрілою. Людина упорядкована, «підготовлена до потрібного стану» «тут і зараз». Проект кар'єри побудований таким чином, є не тільки не цілісним, а й практично дезорієнтованим.

### **Ризики у кар'єрному зростанні**

Під ризиками кар'єри будемо розуміти ймовірність недосягнення побудованого кар'єрного плану, або ж ймовірність неодолення очікуваних результатів від досягнутого статусу чи посади. *Розглянемо види кар'єрних ризиків.*

1) соціальні ризики. Тут можна розглядати вплив сім'ї, умови соціалізації можливість отримання необхідної освіти тощо. Наявність соціального ризику не означає, що розвиток вдалої кар'єри буде неможливим, однак, на подолання наслідків ризику потрібно закласти окремий ресурс. Ефективне проектування кар'єрних кроків щодо зниження ступеня впливу цих ризиків дає змогу подолати їх;

2) матеріальні ризики – це ступінь контролю над необхідними для проекту матеріальними ресурсами. Стартові проекти, зазвичай, вимагають на початку серйозних інвестицій, а дохід вони починають приносити лише через тривалий час – при виході на планову потужність;

3) стихійні ризики – вплив непередбачуваних воли того, хто будує свою кар'єру, чинників: зміна ринкової кон'юнктури, банкрутство компанії, критичні зміни правил гри в індустрії з боку держави та фіскальних органів, крах суспільно-економічної формації, війни, землетруси та ін. Стихійні ризики не піддаються адекватному прогнозуванню при плануванні кар'єрного проекту, тому їх подолання пов'язане зі створенням альтернативного плану розвитку кар'єри.

Звертаючи увагу на ризики і знижуючи їх вплив, користуючись планом досягнення мети, перевіряючи і коректуючи його виконання, можна досягти висот у кар'єрі. Планування вважається стрижнем успішної кар'єри. Де б людина не будувала свою кар'єру, без планування вона не зможе досягти поставленої мети. Для кожного типу кар'єри існує початковий етап, який закладає фундамент всієї наступної кар'єри. У більшості випадків кар'єра починається з низів. Тому тільки з часом людина стає незамінним професіоналом і виявляється поза конкуренцією. Це дасть змогу почати кар'єру, набратись досвіду, і зробити необхідні для подальшої діяльності напрацювання. Вивчаючи успішні стратегії побудови кар'єри знаменитих людей.

*Поради молоді з організації успішної кар'єри (М. Корда):*

1. Необхідно вивчити все, що стосується власного бізнесу або професії.

2. Постарайся зрозуміти, що саме додає тобі впевненості у своїх силах і розкутості в роботі. Необхідно твердо виробити свій власний стиль, бо ніхто не виглядає настільки невпевненим у собі, як людина, що намагається змінити свій стиль всередині кар'єри.

3. Якщо можливо, то необхідно розібратися у своїх душевних переживаннях. Людині, яка щаслива в особистому житті, набагато легше підніматися службовими сходами, ніж тому, хто виявляється втягнутим в емоційну кризу.

4. Вивчи свої недоліки. З'ясуй для себе, що в тебе погано виходить, що тобі неприємно, чого не хочеш робити. Якщо, наприклад, ти не любиш працювати з цифрами, а якщо подобається тобі творча праця, не змушуй себе виконувати лічильну роботу тільки тому, що за неї краще платять, або тому, що від тебе цього чекають інші. Знайди роботу, яка принесе тобі радість.

5. Знай свої сильні сторони. Ти сам краще можеш вирішити, що в тебе краще виходить, а також з'ясуй яка робота приносить тобі задоволення, і що ти робиш краще за інших.

6. Почни відкладати гроші, щоб мати можливість сказати: «Я звільняюся». Ніщо так не пригнічує, як повна залежність, усвідомлення того, що ти не можеш собі дозволити піти з роботи або ризикнути змінити кар'єру.

7. Створи власну мережу друзів або хоча б людей, які покладаються на тебе, і до яких ти можеш звернутися в разі потреби, коли твоє становище незavidне.

8. Вчися перекладати частину відповідальності і справ на інших виконавців. Багато людей не роблять цього, а в результаті, вони приречені завжди займати підлегле становище. Уміння перекладати частину відповідальності на інших – половина успіху.

9. Умій мовчати, коли це необхідно. Легковажна балаканина погубила більше кар'єр, ніж що-небудь інше. Репутація людини, якій можна довірити таємницю, значить набагато більше, ніж популярність, яка легко здобувається тими, хто розносить плітки. На більш високих керівних постах уміння зберігати таємницю цінується на вагу золота.

10. Будь надійним і вірним. Якщо до сорока років за тобою не закріпиться репутація абсолютно, стовідсотково надійної людини, то цей недолік буде переслідувати тебе до кінця твоєї кар'єри.

### **3.4 Делегування повноважень і відповідальності в діяльності менеджера**

#### **Поняття і суть делегування**

Чи знайомий Вам вираз «Якщо хочеш, щоб справу було зроблено добре, зроби її сам»? Напевно. Однак дотримання цього правила неминуче приведе Вас... до трудоголізму, синдрому хронічної втоми й так далі. У підрозділі 3.2. Ви розглянули не один підхід тайм-менеджменту, але кожний з них припускає пріоретизацію й делегування. І якщо концентрація всіх справ на собі в особистому житті – це Ваша особиста справа, то в роботі менеджера такий підхід може мати вкрай негативні наслідки.

У теорії управління загально визнаним є «золоте правило», сутність якого полягає в тому, що найважливішою здатністю керівника є одержання результатів через своїх працівників.

Делегування – це передача підлеглому виконання завдань або частини функцій керівника.

У багатьох організаціях право прийняття всіх (або більшості) рішень концентрується в руках однієї особи (або головного органа управління). У таких випадках говорять про високий рівень централізації повноважень, а стиль такого управління називається авторитарний.

Авторитарний стиль має свої переваги. Зокрема, такий стиль доцільний на ранніх стадіях життєвого циклу організації, коли організація ще не виробила принципів поведінки на ринку, а працівники ще не мають досить досвіду (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Переваги і недоліки авторитарного стилю управління

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Дозволяє швидко приймати рішення, тому необхідний в кризових ситуаціях	Ігнорується участь підлеглих в прийнятті рішень
Ланцюжок команд є чітким і зрозумілим	Не сприяє мотивації працівників
Дотримання організаційної дисципліни, тобто виконання надаваних задач	Працівники виконують завдання під страхом покарання
Дозволяє забезпечити єдність в політиці організації	Не враховує ситуаційні фактори

Ще одним з недоліків авторитарного стилю, про який піде мова в цьому розділі, є перевантаження керівника. Концентрація на собі всіх справ, включаючи дрібні та малозначні, занурює його в рутинну діяльність і робить його нездатним до стратегічного планування.

Реалізація принципів делегування повноважень має такі переваги:

- Для керівника:

- звільнення від другорядних задач, вдосконалення управління часом;
- підвищення довіри до керівника з боку підлеглих;
- зниження ймовірності стресу;

- Для підлеглих:

- удосконалення і розвиток необхідних навичок роботи;
- мотивація і розвиток відповідальності за власні результати;
- підвищення власної самооцінки;

- Для організації в цілому:

- збільшення обсягу функцій і задач, що в змозі виконати організація;
- покращення корпоративної культури.

Делегування, безумовно, не є панацеєю, і, як і всі методи управління, потребує обґрунтованого застосування. Менеджер-початківець може вдатись до організаційних помилок, які перекреслять всі зусилля на удосконалення роботи організації завдяки делегуванню.

### Умови ефективного делегування

Для уникнення таких помилок потрібно усвідомити правові підстави делегування. Основним документом, який регулює взаємини між керівником і підлеглим, трудовий договір або посадова інструкція. В цих документах має бути вказано, кому саме підкоряється працівник, та окреслено коло його обов'язків. По суті, коли керівник делегує підлеглому якесь незвичайне завдання, він розширяє перелік функціональних обов'язків працівника, що має потягнути за собою збільшення оплати праці. Чи завжди це так?

В таблиці 3.3. наведені умови доцільності і недоцільності делегування завдань.

Таблиця 3.3 - Умови делегування в залежності від характеру задачі

<i>Доцільно</i>	<i>Недоцільно</i>
Задача і кінцевий результат зрозумілі працівнику	Задача і очікуваний результат незрозумілі ані керівнику, ані підлеглому
Кваліфікації працівника достатньо для виконання задачі	Кваліфікації підлеглого суттєво недостатньо, або ж він демотивований
Визначено методи оцінювання результату виконання задачі	Неможливо оцінити результату виконання задачі
Працівнику надаються повноваження для виконання задачі, і межі повноважень визначено	Неможливо надати підлеглому необхідні повноваження (наприклад, право підпису)
Працівнику надається інформація та інші ресурси, необхідні для виконання задачі	Підлеглому не може бути передана інформація, необхідна для завдання
Задача має відокремлений характер, і не залежна від інших обов'язків керівника	Задача пов'язана з іншими обов'язками керівника
Керівник має змогу проконтролювати кінцевий результат	Немає можливості проконтролювати результат

По-перше, формулювання положень посадової інструкції може бути спрямоване на виконання певних видів робіт, а може – на досягнення певних результатів. Що нижче рівень робітника, чим менш управлінською роботою він зайнятий, тим більше буде схильність до першого варіанту. Коли робота працівника пов'язана з прийняттям рішень, то більше формулювання його обов'язків схилитиметься до другого варіанту. В цьому разі делегування від більш високого рівня управлінця буде і закріплено в посадовій інструкції, адже обов'язком працівника буде досягнення певного результату, і додаткові повноваження будуть сприяти саме цій меті. Такий вид делегування можна вважати *установчим*, адже це є принципом корпоративної культури організації.

По-друге, будь-яка посадова інструкція не виключає можливості виконання працівником інших разових доручень безпосереднього керівника в межах його (працівника) компетенції. Тому *одноразове* делегування не передбачає додаткової оплати праці працівника.

Можлива ситуація, коли внаслідок змін зовнішнього, і, як наслідок, внутрішнього середовища, керівник передає підлеглому певні обов'язки і повноваження на певний строк, або взагалі переводить їх в межу компетенції

працівника. Таке делегування – *на постійній основі* – безумовно потребує відповідної оплати.

Тому важливо, щоб принципи трудових відносин між керівництвом і працівниками були ретельно обґрунтовані HR-службою або спеціалістами в галузі трудового права. Багато також залежить від особистих відносин керівника і підлеглих, а також внутрішньою мотивацією підлеглого.

Другою умовою ефективного делегування є усвідомлення характеру задачі, що делегується.

Таким чином, делегована задача має бути відокремленою, оцінюваною, і передбачати надання підлеглому відповідних повноважень.

*Для ефективного делегування корисно використовувати рекомендації, запропоновані німецьким фахівцем в області менеджменту Лотаром Зайвертом:*

- рішення про те, що й кому делегувати, варто приймати відразу після складання ділового плану;
- делегувати необхідно відповідно можливостям, здатностям і мотивації працівників;
- виконання завдання варто делегувати цілком, а не у вигляді окремих ізольованих доручень;
- інформувати працівника про тривалість делегування або строки виконання завдання;
- однорідні завдання делегувати тому ж самому працівникові;
- не доручати ту саму роботу двом працівникам (для надійності), не повідомивши їм про це;
- разом із завданням обов'язково передавати працівникові повноваження й компетенцію, необхідні для його виконання;
- давати повні й точні інструкції й інформацію про завдання, переконатися в тім, що доручення зрозуміле вірно;
- пояснювати зміст та ціль завдання;
- забезпечувати доступ до необхідної інформації;
- важливі завдання доручати у формі наказу, якщо необхідно письмово;
- уникати втручань у робочий процес без важливих причин, тому що це «перекреслює» делегування;
- створити у працівника впевненість у тім, що, у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може звернутися до керівника за порадою й підтримкою;
- періодично потребувати від працівника відомостей про хід виконання завдання;
- контролювати кінцеві результати дорученої справи й негайно інформувати виконавця про результати контролю;
- конструктивно схвалювати успіхи й критикувати недоліки в роботі підлеглого.



## **Перешкоди активному делегуванню повноважень. Делегування відповідальності**

Незважаючи на очевидні переваги делегування, далеко не всі менеджери схильні його застосовувати або застосовують із великим побоюванням. Цілком можливо, справа в устояному стереотипі «якщо хочеш щоб справа була зроблена...і.т.д.». Крім того, *виділяють наступні фактори, які перешкоджають активному делегуванню повноважень:*

### *1. Недооцінка здатностей підлеглих.*

Дуже часто вона має апріорний характер. Досить часто бувають випадки, коли, діставши можливість самостійно вирішувати питання й діяти, працівники, у минулому малоініціативні, стають активними, заповзятливими, наполегливими в досягненні мети. У всякому разі, Ви не довідаєтесь про здатності підлеглих, поки не спробуєте.

*2. Переоцінка власних можливостей.* Причинами є швидше за все особливості психології людини, а можливо, звичка довгий час працювати незалежно. Наслідки описані в попередньому розділі.

*3. Бажання керівника самому брати участь у рішенні всіх конфліктів і виробничих проблем, або невірне розуміння престижності.*

Деякі керівники вважають, що вони повинні знати все про своє підприємство й на вимогу вищої організації дати негайно вичерпну інформацію з будь-якого питання. Проте керівник не може й не повинен знати все. Він зобов'язаний вирішувати найважливіші проблеми, які визначають діяльність підприємства. Рештою інформації повинен володіти штаб керівника – апарат управління, якому й передають відповідні повноваження.

*4. Прагнення до влади, небажання поступитися частинами своїх прав, страх конкуренції, страх втрати авторитету.* Особливо властиве молодим або, навпаки літнім керівникам. Пов'язане із самозатвердженням, завоюванням (у першому випадку) або підтвердженням (у другому випадку) влади.

*5. Наявність несанкціонованих завдань.* Тобто завдань, що перебувають поза компетенцією самого керівника. Наприклад, якщо начальник маркетингового відділу замість своїх безпосередніх обов'язків постійно завантажений обробкою ділових листів директора, то, зрозуміло, він не може делегувати жодне з них своєму підлеглому з відділу маркетингу. Така ситуація неприпустима в принципі, але, на жаль, зустрічається.

*6. Психологічна недовіра до підлеглих* (тобто відсутність у керівника впевненості не в тім, що вони досить добре виконують доручену їм роботу, а в тім, що вони досить лояльні до керівника, щоб їм можна було довірити завдання). Наприклад, директор, що успішно працював із групою керівників провідних підрозділів апарата управління, був звільнений з роботи. Нового директора ці особи зустріли недобррозичливо. У керівника в таких умовах є всі підстави сумніватися в лояльності підлеглих.

*7. Як наслідки попереднього фактору* – побоювання викликати невдоволення підлеглих внаслідок покладання на них додаткових обов'язків. Це викликає в керівника старання робити якнайбільше самому, виявляючи мінімум довіри до своїх співробітників.

8. *Спроби підлеглих покласти свої функції на безпосередніх керівників (делегування знизу).* Наприклад: нарікання на незнання проблеми (джерел, документів, людей, обставин і ін.); посилення на невдачу, що мала місце в минулому при виконанні аналогічного завдання; відсутність контактів з людьми, від яких залежить рішення питання). Разом з тим, підлеглі можуть чинити опір делегуванню внаслідок: недостатнього рівня знань і практичних навичок, побоювання критики, відповідальності, непевності у своїх здатностях.

9. *Відсутність реальних важелів впливу або жадібність керівника.*

Як було зазначено вище, делегування вимагає або достатньої підстави на основі трудових відносин, закріплених в організаційних документах, або додаткової мотивації. Коли в керівника немає повноважень матеріально або організаційно заохотити або покарати підлеглого, ефективність делегування істотно знижується. У такому випадку основою делегування може бути або особистий інтерес підлеглого в удосконалюванні власних знань, умінь, компетенцій (внутрішня мотивація), або просто особиста лояльність підлеглого до керівника. У цьому випадку з боку керівника можливий вплив лише на рівні харизматичної влади, що далеко не завжди має місце.

Згадайте одне з «золотих» правил тайм-менеджменту Лотара Зайверта – «використовуйте делегування як оплачувану послугу». Усяка робота повинна бути винагороджена.

Всі перераховані причини, як правило, є суб'єктивними, і залежать від рівня підготовки, особистісних і професійних якостей керівника, а також від організації трудових відносин в організації.

Але існує ще одна, об'єктивна причина, яка, мабуть, є головним фактором, що визначає можливість делегування. Це *делегування відповідальності*, а точніше, *неможливість делегування відповідальності*.

*В організації кожному посаду характеризують наступні ознаки:*

- ціль, установлена функціональної області;
- завдання, які пов'язані із цією посадою;
- повноваження (компетенція), якими володіє посадова особа, щоб мати можливість правильно виконувати свої завдання;
- рівень кваліфікації (знань, умінь) відповідно до цієї посади;
- відповідальність, що пов'язана із установленим завданням і відповідними повноваженнями.

Існує думка, що керівник, «запускаючи» рішення, делегує працівникам і свою відповідальність. Але це не так. Він *наділяє їх відповідальністю перед собою*, формуючи її в них, *але* в жодному разі *не передає їм свою*. Якщо ж він так робить, то перестає бути повноцінним керівником, тому що у випадку невдач всю провину перекладає на працівників. У такому випадку має місце не делегування, а «перекладання» відповідальності.

Таким чином, за керівником у кожному разі залишається управлінська відповідальність, що не може бути делегована (принцип фіксованої відповідальності). У свою чергу, особи, яким делегували повноваження, відповідальні перед своїм безпосереднім керівником, а не вищим рівнем (рис.3.13).

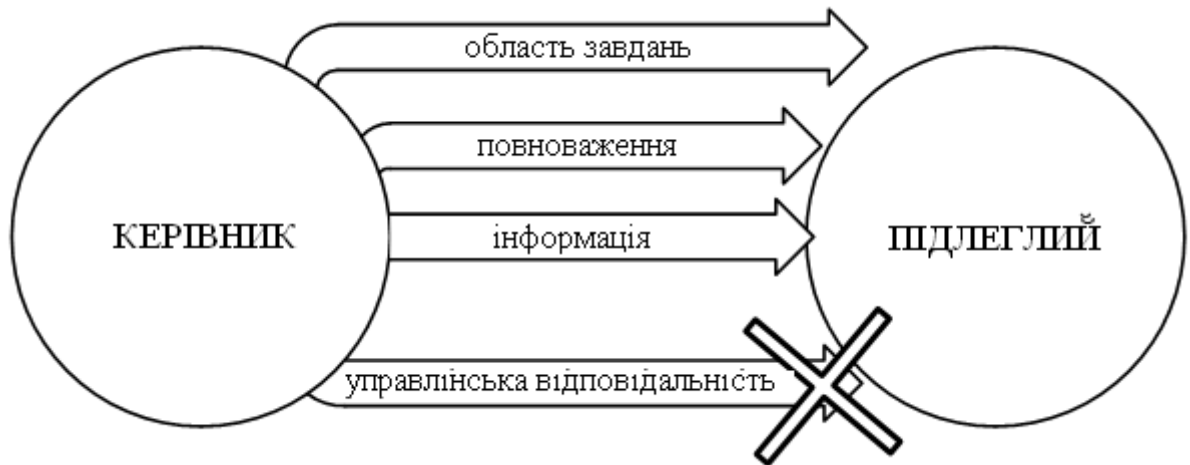


Рисунок 3.13 – Об’єкти передачі при делегуванні

Де ж знаходиться межа між ефективним делегуванням і перекладанням відповідальності? Як і будь-яка межа, вона встановлюється в кожній організації індивідуально, і залежить від характеру діяльності організації, характеристик ринку, стадії життєвого циклу організації, принципів управління першої особи. У будь-якому разі не підлягають делегуванню такі функції й напрямки діяльності керівника, як:

- встановлення цілей;
- прийняття стратегічних рішень;
- контроль кінцевих результатів;
- перспективне планування;
- остаточне визначення організаційної структури організації;
- остаточні рішення щодо напрямків фінансової, кадрової й соціальної політики;
- остаточне рішення щодо концепції маркетингу.
- завдання особливої важливості;
- завдання підвищеного рівня ризику;
- незвичайні, виняткові завдання;
- завдання суцільно довірчого характеру.

Підсумовуючи наведене, складемо *план* або алгоритм *грамотного делегування* в діяльності менеджера.

1. Визначте задачу для делегування, використовуючи розстановку пріоритетів.

2. Визначте працівника для виконання відповідно його знань, вмінь та мотивації.

3. Чітко визначте очікувані результати. Що має бути зроблено, де і коли. Поясніть також ціль виконуваного завдання.

4. Делегуйте не тільки обов’язки, а й повноваження. На початку досвіду делегування можете надавати пояснення, як саме потрібно виконати завдання, але з часом пояснення переходять в консультації, потім в узгодження окремих дій, потім питання порад з боку підлеглий і наприкінці – лише звітування підлеглого про отриманий результат.

5. Перепитайте підлеглого, чи правильно він зрозумів завдання. Бар'єри на шляху міжособистих комунікацій, пов'язані зі сприйняттям або невербальні, можуть створити у підлеглого уявлення про задачу, що цілком відрізняється від того, що мав на увазі керівник. Тому переконайтесь, що Ваше завдання сприйняте правильно.

6. Установіть порядок зворотного зв'язку з підлеглим протягом виконання завдання. Якщо Ви завчасно його встановите, це, з одного боку, мобілізує підлеглого на вчасне виконання, а з іншого – не викликати роздратування втручанням Вас в його роботу.

7. Якщо Ви не задоволені поточними чи проміжними результатами, не припиняйте делегування і не повертайте задачу собі. Дозвольте підлеглому завершити роботу, можливо його методи і підходи, що відрізняються від Ваших, приведуть до несподівано нового ефекту.

8. Оцінюйте результат, а не методи виконання. Повідомте про оцінку виконавцю. Поясніть оцінку. Якщо комунікаційний потік протягом делегування був налаштований правильно, ви обидва будете задоволені.

І пам'ятайте – делегуючи завдання, навчаючи інших, Ви розвиваєте свої менеджерські навички. А також створюєте для себе можливості вивільнення часу для подальшого розвитку та удосконалення.

### **3.5 Ділові контакти в діяльності менеджера**

#### **Поняття, види і напрями ділового контактів в діяльності менеджера**

Невід'ємною частиною роботи менеджера є ділове спілкування.

Ділове спілкування – процес взаємозв'язку і взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що припускає досягнення певного результату, рішення конкретної проблеми або реалізацію певної мети.

Найчастіше подібна взаємодія виникає між людьми, які не перебувають між собою в близьких міжособистісних відносинах (між колегами, двома комерсантами, начальником і підлеглим і т.д.), і статус кожного з партнерів по відношенню до іншого чітко визначено, тобто існують загальновизнані норми і уявлення, що характеризують те, що кожен з них може вимагати і чекати від іншого, і порушення таких правил буде розглядатися як щось незвичайне і, швидше за все, таке, що заважає спілкуванню. У такого роду ситуаціях важливий предмет або привід, який призвів до спілкування, без якого ділова розмова взагалі відбутися не може.

Основні напрями ділових контактів наведені на рисунку 3.14.

*Отже, ділові контакти розрізняють:*

– за статусом учасників – горизонтальним (коли ділові партнери наділені рівним статусом) і вертикальним (коли між діловими партнерами існують відносини ієрархії). До першої групи слід віднести контакти з контрагентами (постачальниками, клієнтами, тощо) та колегами, тобто співробітниками інших підрозділів організації, що не є ані керівництвом, ані підлеглими. До другої групи – контакти з вищим керівництвом та контакти з підлеглими;

- за результатами – конструктивним (зміцнюються і розвиваються ділові відносини) і деструктивним (руйнуючим відносини партнерства);
- за характером і змістом – безпосереднім ("віч-на-віч") і опосередкованим (за допомогою ділових листів, письмових наказів, розпоряджень, звітів і т.д.);
- за планом – запланованим і неочікуваним.

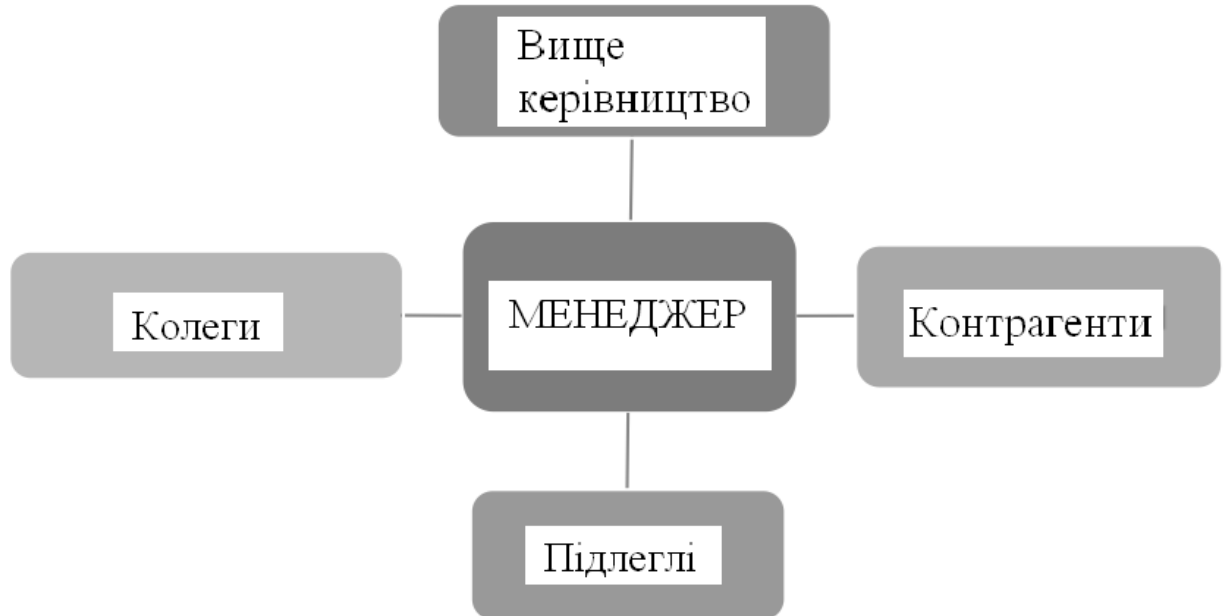


Рисунок 3.14 – Напрями ділових контактів менеджера

*У цілому ділове спілкування відрізняється від буденного:*

- по-перше, в його процесі ставиться мета і конкретні завдання, які вимагають свого вирішення;
- по-друге, ми не можемо просто так, без достатніх на те підстав припинити взаємодію з партнером (принаймні, без втрат для обох сторін). Звичайно, при цьому ділові відносини не виключають дружні, і навпаки;
- по-третє, в повсякденному житті найчастіше ми оточуємо себе тими людьми, які нам приємні, а в діловій – змушені спілкуватися з тими, хто нам потрібен. Прекрасно, коли це збігається! Але так буває далеко не завжди. І якщо в своєму особистому житті ми можемо перестати зустрічатися з приятелем, який розсердив нас, то в діловому світі контакти не повинні перериватися за принципом «не хочу – не буду».

Будь-який контакт менеджера являє собою ділову бесіду. Така бесіда може бути запланованою чи незапланованою. До запланованої слід підготуватися заздалегідь. У загальному вигляді планування ділових зустрічей ідентичне плануванню колегіальних заходів і включає в себе:

- визначення її мети;
- підготовку плану проведення;
- прогноз результатів з урахуванням мети і особливостей співрозмовника (групи).

Призначаючи зустріч, слід чітко уявляти мету, якої хочете досягти (переконавання або інформування слухачів, створення громадської думки,

отримання інформації, з'ясування ставлення учасників до плану, проекту та ін.). Також слід спробувати усвідомити собі мету, яку передбачає досягти в бесіді інша сторона, її позиції і аргументи. Співрозмовник може вимагати ресурсів, наполягати на зміні умов, вимагати кадрових переміщень тощо. Чітке уявлення позиції опонента дозволить знайти більш вагомні аргументи.

План розмови може складатися з пунктів (питань): основних і другорядних, уточнюючих і навідних. Важливий елемент проведення бесіди – вміння чітко сформулювати питання.

Незаплановані або навіть несподівані контакти не залишають часу для спеціальної підготовки. Тому підготовка до них може полягати в плануванні резерву часу (докладно розглянуто в темі «Управління часом»).

### **Вертикальні ділові контакти з підлеглими**

#### *Контакти з підлеглими*

У діяльності керівника найбільше значення мають контакти з підлеглими, їх ефективність багато в чому визначається станом відносин між керівником і підлеглими.

Це контакти: інструктаж, відвідування робочих місць підлеглих, розподіл завдань, їх перевірка. Тут присутній постійний зворотний зв'язок: кожен зі співрозмовників отримує інформацію про те, як його дії, слова, вчинки впливають на іншого. Виникає можливість своєчасної корекції власної поведінки.

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати *стратегію поведінки і спілкування* в організації:

– *протистояння (суперництво)* – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і щодо партнерів, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські взаємини при цьому не будуть теплими;

– *партнерство* – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, бо вона вибудовується на основі поваги до людей;

– *компроміс* – керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною;

– *унікнення* – керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при його недостатній професійній компетентності;

– *прилаштування* – керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

*На практиці спілкування менеджера з підлеглими відбувається у відповідних формах:*

– *субординаційній*. Найчастіше такої форми спілкування дотримується керівник, призначений зверху. Він або не дуже вирізняється інтелектуальними

характеристиками, або, навпаки, тисне на всіх своїми інтелектуальними перевагами. Для цієї форми характерним є дотримання дистанції між керівником та підлеглими;

- *службово-товариській*. Це спілкування відповідає встановленим службовим ролям і розмежуванню професійних повноважень. Таке спілкування керівника характеризується повагою до підлеглих, сприяє зміцненню корпоративної культури в організації. Завдяки цьому керівник забезпечує собі відповідний імідж і повагу підлеглих;

- *дружній*. У разі такої форми спілкування відбувається «розмивання» відносин між керівником і підлеглими, втрачається контроль за виконанням професійних обов'язків та станом виробництва.

Однією з найважливіших умов успішності керівника є його *комунікативна компетентність*, яка визначається тим, як він вміє приваблювати до себе інших людей, викликати у них симпатію; зацікавлювати їх своєчасною і корисною інформацією; аргументовано переконувати у важливості тих чи інших дій; впливати на інших з метою спрямування їхніх зусиль на виконання поставленої мети, завойовувати та підтримувати своїми діями довіру.

Однією з важливих якостей менеджера є уміння попереджувати *конфлікти*, а у разі виникнення – аналізувати і вирішувати їх.

У випадку міжособистісних конфліктів (між підлеглими), конфліктуючі сторони можуть самі вирішити конфлікт, а іноді доводиться це робити за допомогою посередника. У ролі посередника найчастіше доводиться бути менеджеру. Вони витрачають майже 20% свого робочого часу на запобігання та вирішення конфліктів. Встановлено, що втрати від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять 15% робочого часу менеджера.

У менеджера часто бувають ситуації, коли доводиться *критикувати* підлеглих, робити їм зауваження. Менеджеру слід навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. *Мотиви критики, форми і виявлення її можуть бути різними, а саме з метою:*

- *допомогти ділу* – критика стосується суті справи і висловлюється спокійно, без приниження гідності людини, тому до такої критики найчастіше прислуховуються;

- *показати себе* – використовується, щоб виявити перед всіма свої ерудицію, знання, досвід, значущість. Така критика не є конструктивною;

- *зведення рахунків* – той, хто критикує, начебто піклується про справу, а насправді хоче помститися за стару образу;

- *перестраховування* – використовується як засіб завуальовування своєї невпевненості;

- *упередження заслуженого звинувачення* – використовується, щоб нейтралізувати звинувачення з боку підлеглих, особливо під час наради, зборів тощо;

- *контратаки* – це негативна реакція на критичне зауваження;

- *отримання емоційного розряду* – деякі люди отримують задоволення, принижуючи гідність іншої людини.

Дослідження показують, що люди найкраще сприймають конструктивну критику, в якій є підтекст про повагу до людини та віра в її здібності, знання та досвід.

*У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, бо ті порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі:*

- не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;
- не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї та ін.

Існує низка умов, що значно спрощує відносини між керівником і підлеглим, знижує рівень протистояння адміністратора і виконавця, створює передумови для об'єктивної оцінки діяльності працівника і її результатів. Перелічимо такі умови.

1. Функції, обов'язки, права і відповідальність працівника точно і однозначно визначені і зафіксовані у відповідних документах.

2. Кожен працівник підпорядкований одній людині, тобто своєму безпосередньому керівнику; передача розпоряджень без відома керівника не допускається.

3. Кожне завдання містить вказівку про те, хто його виконує, хто за нього відповідає, що і за який час має бути зроблено, яким повинен бути результат.

4. Цілі організації, досягненню яких сприяє своєю роботою виконавець, вище цілей підрозділу та особистих прагнень працівника.

Важливим в контактах з підлеглим є також вміння обрати правильну форму розпорядження, враховуючи насамперед два чинники:

- ситуацію, наявність часу для нюансів;
- ступінь лояльності підлеглого до організації і до вас як до керівника.

Під лояльністю розуміється не характер особистості, а відношення організації в цілому, її політиці, зокрема, в особі керівника (Вас). З цієї точки зору підлеглих можна розділити на такі групи (рис.3.15):

– лояльні активні (ЛА) – виявляють ініціативу, добре розуміють вказівки, точно і акуратно виконують всі елементи завдання, цікавляться метою організації, прагнуть брати активну участь в їх досягненні;

– лояльні пасивні (індиферентні) (ЛП) – сприймають вказівки байдуже, байдужі до змісту роботи і справ організації; але при цьому виконують свої обов'язки;

– резистентні конструктивні (РК) – чинять опір впливу керівника, мають протилежну точку зору, пропонують альтернативні варіанти;



– резистентні деструктивні (РД) – чинять опір впливу керівника. Критикують організацію, її принципи поведінки, при цьому не намагаються брати участь в її справах, не пропонують альтернативних шляхів.

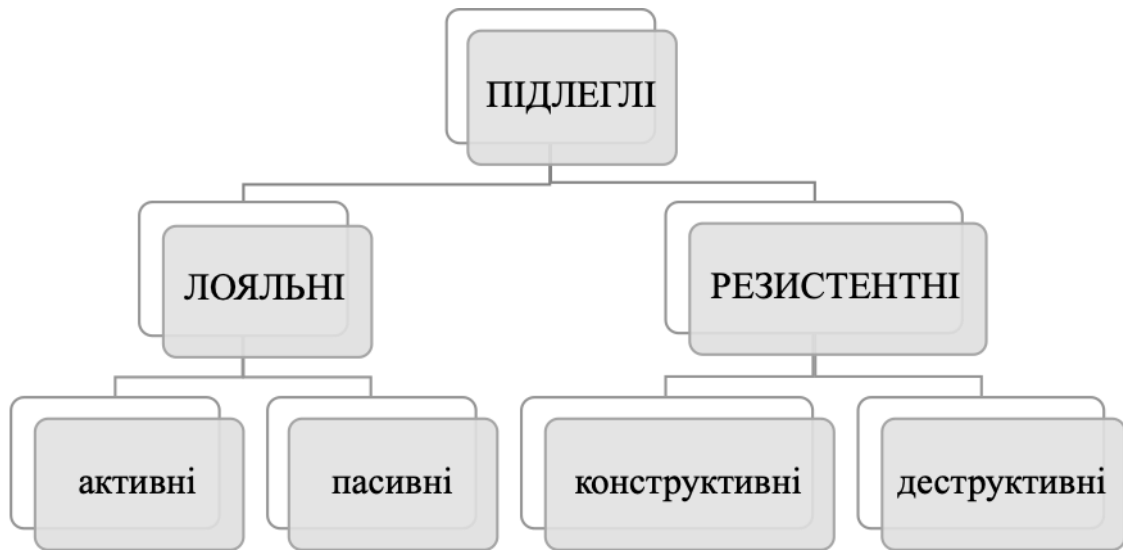


Рисунок 3.15 – Групування підлеглих менеджера

Слідуючи теорії «Х» та «У» Дугласа Мак-Грегора, перша і третя групи є працівниками «У», друга і четверта – працівниками «Х». Відповідно, стиль керівництва такими працівниками повинен бути демократичним або авторитарним (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Стиль керівництва в залежності від групи підлеглих

Група робітників	Лояльні		Резистентні	
	активні	пасивні	конструктивні	деструктивні
Стиль керівництва	Демократичний (залучення)	Авторитарний (прихильний)	Демократичний (переконання або залучення)	Авторитарний (жорсткий)

*Відповідно, формами або прийомами впливу можуть бути:*

– примус (наказ). Наказ слід використовувати: а) у надзвичайній ситуації, б) щодо працівників РД, рідше ЛП, в крайніх випадках – РК;

– спонукання (прохання, пропозицію). Прохання використовується в тому випадку, якщо ситуація ординарна (стандартна, нескладна), а відношення між керівником і підлеглим засновано на довірі й доброзичливості. Така форма дозволяє співробітникові висловити свою думку на проблему в тому випадку, якщо вона з якихось причин не може бути вирішена. Застосовується по відношенню до співробітників ЛА, рідше ЛП або РК;

– переконання (порада, рекомендація). Використовується у випадках, коли дуже важливо отримання конкретного результату, який залежить від усвідомлення працівником важливості останнього. Застосовується в першу чергу по відношенню до РК, рідше – до ЛА;

– питання (розрахунок на добровільну ініціативу). Питання краще застосовувати в тих випадках, коли ви хочете викликати обговорення, як краще зробити роботу або підштовхнути співробітника до того, щоб він взяв ініціативу на себе. «Чи є сенс зайнятися цим?», «Як ми повинні це зробити?». При цьому співробітники повинні бути ініціативними і достатньо кваліфікованими. В іншому випадку деякі можуть сприйняти ваше питання як прояв слабкості і некомпетентності. Як правило, така форма розрахована на співробітників групи ЛА; якщо питання не є терміновим і надзвичайних, можливе залучення РК.

Яким менеджер бачить ідеального співробітника? Проведене в деяких компаніях опитування про те, якого співробітника можна вважати абсолютно лояльним, привів до приголомшливих результатів: це млявий, безініціативний співробітник, завжди беззаперечно виконує розпорядження керівника. Чи такими Ви хочете бачити своїх підлеглих? Безумовно, такі повинні бути, але скільки? Спробуйте:

1) скласти «портрет» ідеального підлеглого (співробітника), визначити можливі відхилення активності і лояльності;

2) визначити доцільне співвідношення груп працівників за ступенем активності й лояльності. Наприклад, Ви вирішите, що з 10 ваших підлеглих активно-лояльними має бути не менше трьох, резистентних-конструктивних – не більше 2, решта – лояльно-пасивні. Резистентно-деструктивних Ви не допускаєте. Або, Ви надасте перевагу мати виключно активних (конструктивних) підлеглих, незалежно від міри лояльності.

3) привести існуючий склад підлеглих у відповідність з вибраними.

#### *Контакти з вищим керівництвом*

У колективі відносини з керівництвом можуть вибудовуватися по-різному. Ви можете займати позицію лояльного або резистентного підлеглого стосовно свого керівника. Звичайний працівник вільний у виборі поведінки стосовно керівництва, він несе відповідальність перед керівництвом тільки за себе (свою роботу). Але менеджер має обмеження. Менеджер несе відповідальність як перед вищим керівництвом, так і перед своїми підлеглими. Тому менеджер повинен уміти встановлювати *продуктивне спілкування з вищим керівництвом*. Менеджер зобов'язаний *направляти свій контакт із вищестоящим керівництвом на продуктивне спілкування більш, ніж звичайний працівник*.

От кілька необхідних етичних норм і принципів, які варто використовувати в діловому спілкуванні з керівником.

Намагайтеся допомагати керівникові в створенні в колективі доброзичливої моральної атмосфери, зміцненні справедливих відносин.

Направляючись до шефа, завжди беріть із собою блокнот і ручку. І неважливо, він вас викликає або ви самі йдете що-небудь доповісти. Всі завдання й доручення, а також цінні вказівки записуйте. Цим Ви, по-перше, продемонструєте, що уважні до всіх його доручень, а по-друге, вам буде легше їх запам'ятати.

Не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не говоріть завжди тільки «так» або тільки «ні».

Будьте віддані й надійні, але майте свій характер і принципи. На людину, що не має сталого характеру й твердих принципів, не можна покластися, його вчинки не можна передбачати.

Поставтесь до доручення керівництва як до шансу одержати нові знання й досвід, нові знайомства з людьми, можливість показати себе. Так і цікавіше виконувати вказівки шефа, й уваги буде більше приділятися.

Не варто звертатися по допомогу, пораду, пропозицію й т.д. «через голову», відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків.

Якщо Вас наділили відповідальністю, підніміть питання й про Ваші права. Пам'ятайте основні принципи делегування, бо відповідальність не може бути реалізована без відповідного ступеня свободи дій.

### **Горизонтальні контакти. Класифікація ділових переговорів**

Горизонтальні контакти менеджера, за винятком неформальних, мають насамперед характер ділових переговорів. Вміння вести переговори, як з клієнтами, так і з конкурентами, постачальниками тощо є однією з виконуваних менеджером ролей (підрозділ 3.1), як інформаційних, так і пов'язаних з прийняттям рішень.

Саме переговори дозволяють менеджеру проявити свої таланти, оскільки переговори - це менеджмент у дії. У низці випадків переговори непередбачувані і дуже рідко проходять по якому-небудь продуманому сценарію. Можна навести слова автора Михайла Мамчича: «Якщо вести переговори за всіма правилами, то зайти в глухий кут вони зможуть набагато швидше». Але ж заплановані переговори, як ділова бесіда, потребують підготовки.

Ділові переговори – це вид спільної з партнерами діяльності, спрямований на вирішення проблеми, який передбачає укладання договорів, угод, контрактів.

*Види переговорів* розрізняються між собою формою проведення, суб'єктами переговорного процесу, складом учасників, ступенем завершеності й ступенем ефективності.

*За формою* проведення переговори можна поділити на особисті, телефонні, листування. Телефонні переговори і листування нерідко передують особисті контакти. Вони допомагають уточнити коло учасників переговорів, проблематику винесених на обговорення питань, а також ряд організаційних моментів (узгодження місця, дати та часу проведення переговорів та ін.).

*За суб'єктами* переговорного процесу слід розрізняти переговори, які ведуться всередині організації (між представниками підрозділів компанії) та також переговори між різними організаціями.

Міжорганізаційні переговори можуть проходити на локальному, міжрегіональному або міжнародному рівнях.

*За кількістю учасників (організацій)* розрізняють двосторонні, тристоронні та багатосторонні переговори.

*За ступенем завершеності* переговори можуть бути: попередніми – передують особистим контактам сторін; проміжними – обговорювані проблеми відрізняються підвищеною складністю і учасники переговорів заздалегідь вважають, що досягти згоди і підписати необхідні угоди в один етап не є

можливим; остаточними – завершуються підписанням підсумкового документа, наприклад, контракту про постачання устаткування, договору про надання послуг, рішення про об'єднання компаній тощо.

*За проблематикою* переговори можуть бути: економічними або комерційними, управлінськими, технологічними тощо.

*За ступенем ефективності* переговорного процесу можуть бути ефективними (тобто приносити партнерам взаємну вигоду, сприяти вирішенню важливих для них проблем), малоефективними і неефективними (нерезультативними). Іноді результати переговорів є вдалими, вигідними для однієї зі сторін, і невдалими – для іншої.

## Концепції, стратегії та тактики ведення ділових переговорів

### Концепції ведення переговорів

Існує низка концепцій, стратегій та тактик ведення переговорів. Наприклад, це так звана концепція BATNA та ZOPA. ( ZOPA– зона потенційної угоди, BATNA– найкраща альтернатива переговорного рішення ). Вчені Фішер і Юрі видали революційну книгу «Шлях згоди, або переговори без поразки», ознаменувавши цим появу нового підходу до ведення переговорів і вирішення спорів – концепції переговорів на основі принципів, або, як іноді кажуть, – підходу, заснованого на вирішенні проблем, або заснованого на інтересах, або на інтеграції, або на взаємній вигоді, або Гарвардського (Остання назва – з причин зв'язку з проектом Гарвардського інституту переговорів).

BATNA говорить вам, коли приймати і коли відхиляти угоду. Коли пропозиція краще, ніж ваша BATNA, то, можливо, (треба) прийняти це. Коли пропозиція гірше, ніж ваша BATNA, то треба відкинути його. Це область, яка є сприятливою для обох сторін, залучених до переговорного процесу. Це часто відзначається як «договірна зона». Це середній рівень між найменшим и найвищим очікування обох сторін.

Іншими словами, якщо ви, наприклад, хочете продати своє авто за 15000 \$ (а в розумі ви готові скинути ціну до 13500 \$), а ваш покупець готовий заплатити вам 14 000 \$ (хоча в розумі він готовий і до максимальної ціни в 14 500 \$), то зона вашого можливого угоди знаходиться в діапазоні від 13 500 \$ до 14 500 \$.(рис. 3.16).

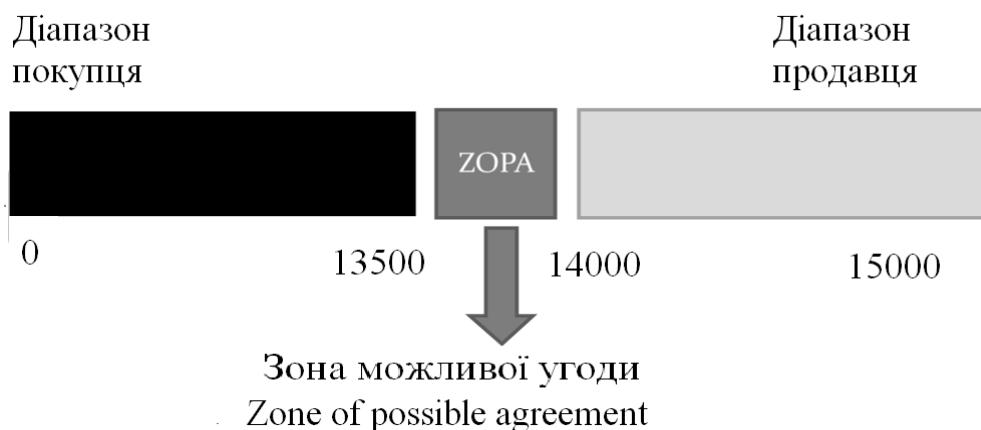


Рисунок 3.16 – Зона можливої угоди ( ZOPA)

У своїй книзі «Проведення переговорів» Кінан Кейт пише що, як правило, на початковому етапі переговорів сторона, котра визначила свою позицію, висуває пропозицію, перелічуючи умови, сприятливі, на її думку, для прийнятного рішення. Наприклад, при замовленні канцелярських товарів ця пропозиція могла б звучати так: «За умови, що ваша компанія гарантує регулярно замовляти продукцію у нашої фірми, ми згодні надати вам 3% знижку».

### **Стратегії ведення переговорів**

Стратегії (підходи) до переговорів залежать від культури, ерудиції та досвіду учасників переговорів.

Виходячи з різних рівнів культури партнерів і розвитку ділових відносин між ними і суспільством; цілей і способів їх досягнення виділяють три основні стратегії ділових переговорів:

*Стратегія № 1 – примітивні переговори.* Застосуються в основному в умовах нерозвиненого ринку. Основний метод – «позиція торгу». Головні чинники цієї стратегії – емоційно-особистісні: вирішальними виявляються сила волі, наполегливість, уміння приховувати свої інтереси, видавати уявне за дійсне, здатність відчувати небезпеку. Головна мета даної стратегії – продати дорожче, купити дешевше. Подальші відносини сторін, їх злагоду, взаємну довіру учасників не хвилює.

Для цієї стратегії характерні незнання законів ринку і примітивність мислення. Так, учасники переговорів можуть бути глибоко впевнені, що чим вища ціна, тим більше вигоди, замість того, щоб знизити ціну, швидше реалізувати товар.

*Стратегія № 2 – стратегія балансу* між жорстким і м'яким методами ведення ділових переговорів. Вона є дуже небезпечною, вимагає великого мистецтва, витримки, орієнтована на досягнення мети будь-якою ціною, нехтуючи інтересами партнера. Застосовується вона в умовах жорстокої конкурентної боротьби в усіх сферах підприємництва та бізнесу.

*Стратегія № 3 – стратегія цивілізованого ринку* базується на методі принципів переговорів: жорсткому по суті справи і м'якому у відносинах між учасниками. Метою переговорів є прагнення знайти взаємну вигоду скрізь, де тільки можливо, а там, де неможливо – домогтися обґрунтованого справедливого результату.

Найголовніше, метод сприяє досягненню взаєморозуміння між діловими людьми, навіть якщо вони належать до різних культур і цивілізацій.

Корисно розглянути чотири підходи до проведення переговорів при різному рівні усвідомлення сторонами своєї сили і слабкості і врахування інтересів іншої сторони (рис. 3.17).

Стратегія «виграш-виграш» ефективна, коли сторони зацікавлені у довгостроковому співробітництві, але при цьому ж предмет переговорів є принципівим. В такому випадку сторони виграють обидві, якщо угоду буде досягнуто, навіть якщо обом прийдеться піти на певні поступки.

		Важливість відносин	
		Важливо	Неважливо
Важливість результатів	Важливо	<b>WIN-WIN</b> виграш-виграш	<b>WIN-LOSS</b> виграш-програш
	Неважливо	<b>LOSS-WIN</b> програш-виграш	<b>LOSS-LOSS</b> програш-програш

Рисунок 3.17 – Матриця стратегій переговорів в залежності від факторів

«Виграш-програш» – жорстка стратегія ведення переговорів з явно вираженим прагненням одного боку домогтися переваг за рахунок інтересів іншої. Вона не орієнтована на встановлення міцних довгострокових партнерських відносин. Як правило, застосовується при короткочасних ділових зв'язках і демонструє типовий підхід монополіста: «Буде по-моєму, не подобається – знайду іншого партнера». Друга сторона при цьому ставиться в явно не вигідні умови.

«Програш – виграш» може бути використаний навмисно, якщо результат переговорів має другорядне значення і переслідуються інші цілі. Може бути проявом підступності (етика підпорядкування, готовності до витрат в інтересах партнера).

Програш-програш - найневдаліший підхід, застосування його не заслуговує уваги, оскільки скоріше за все сторони не зацікавлені ані у тривалих контактах, ані в предметі переговорів.

### Тактики проведення переговорів

Тактика – це спосіб досягнення стратегії (цілі), вона залежить від стратегії, нею визначається. Тактичні прийоми, що застосовуються в процесі переговорів, залежать від досвіду і мистецтва переговорників, цілей і завдань переговорів.

*В загальній тактиці існує кілька простих прийомів, які дозволяють відстоювати ваші вимоги в ході переговорів:*

– насамперед приступайте до обговорення початкових пропозицій. Якщо пропозиція була висловлена іншою стороною, необхідно обговорити її у всіх деталях незалежно від ступеня вашої зацікавленості. Навіть якщо ви внесете зустрічну пропозицію безпосередньо після першої, ваш партнер по переговорам все одно наполягатиме на всебічному розгляді саме першочергової пропозиції. Зустрічні пропозиції мають шанс на ефективний розгляд тільки в тому випадку, коли вони уточнюють або деталізують перше речення;

– проаналізуйте розбіжності між висунутими пропозиціями і вашими цілями і вимогами. Наприклад: «Ви пропонуєте здійснити доставку у вівторок, а нам дуже важливо, щоб ви гарантували доставку продукції, принаймні, в понеділок». Чітко визначивши, в чому полягають основні розбіжності, ви зможете виділити пункти для обговорення і взаємовигідних поступок;

– поцікавтеся, що готова запропонувати натомість інша сторона. Наприклад: «Чи можете ви сказати, які переваги це принесе нашій компанії?» Без зволікання здаючи свої позиції, ви дозволяєте партнеру примусити вас до подальших поступок;

– ні в якому разі не приймайте поспішних рішень, навіть якщо пропозиція партнера здається вам межею мрій. Негайно і з беззастережною готовністю погодившись на умови іншого боку, згодом ви неодмінно будете мучитися від думки, що могли б домогтися більшого, якби не поспішили. Взавши час на обдумування пропозиції, ви уникнете імпульсивних рішень і тупикових ситуацій, з яких важко виплутатися на більш пізньому етапі переговорів. Переважно уникати поспішних і необдуманих рішень, нехай навіть пропозиції виглядають дуже заманливо.

*Нижче наведемо найбільш розповсюджені тактики і прийоми ведення переговорів.*

*Тактика «тиску».* Різновидами застосування даного тактичного прийому можуть бути загрози; помилкові погрози (блеф); ультиматум («беріть ручку і пишіть», «погоджуйтеся або ми йдемо»).

*Тактика «завищення початкових вимог».* Сенс її полягає в тому, що учасники переговорів запитують більше, ніж реально сподіваються отримати. Сутність її добре ілюструє приказка – «проси верблюда, дадуть барана».

*Тактика «дискваліфікації».* Сутність її полягає в тому, що замість обґрунтування істинності або хибності висунутого стороною аргументу інший учасник намагається давати оцінку переваг або недоліків партнера по переговорам (перехід на особистості).

Різновидами застосування даного тактичного прийому можуть бути: особисті випадки («щось Ви погано виглядаєте, погано спали?», «я чув, від Вас дружина пішла?»); наклеп; навмисний обман: помилкові факти, помилкові повноваження, застосування так званого обманного консенсусу («ми всі одна велика сім'я», «дружба понад всього» і т.п.); шантаж; насмішка; чутки; скандал тощо.

*Тактика «розстановки помилкових акцентів у власній позиції».* Сутність даного тактичного прийому полягає в тому, щоб продемонструвати партнеру по переговорам крайню зацікавленість у вирішенні питання, яке для вас є другорядним. У ході подальших переговорів вимоги по даному питанню знімаються, але зняття вимог подається як поступка, замість якого вимагають поступку з іншого питання.

*Тактика «висунення вимог в останню хвилину»:* в момент, коли переговори близькі до завершення і залишається підписати угоди, висуваються нові вимоги.

*Тактика «зростаючих вимог»* – підвищення вимог з кожною наступною поступкою.

*Тактика «пакету» (пакетування, ув'язки)* – кілька питань порядку денного ув'язуються і пропонуються до розгляду у вигляді «Пакету» («продаж у навантаження»). В результаті пропонується обговорювати не окремі пропозиції, а їх комплекс.

Сторона, яка пропонує «пакет», розраховує, що інша сторона, будучи зацікавлена в декількох реченнях з «пакету», прийме й інші. У разі відмови є можливість реалізувати пропагандистську функцію, висунувши звинувачення в небажанні партнера по переговорах вести конструктивний діалог.

*Тактика «салямі слайзинг».* Назва даний тактичний прийом отримав по аналогії з відомим сортом ковбаси, яку прийнято нарізати дуже тонкими шарами. Сутність застосування цього прийому – надання партнеру по переговорах інформації дуже невеликими порціями. Те ж в щодо поступок – дуже маленькими кроками. Мета застосування цієї тактики – надія на те, що партнер здасться першим.

*Тактика «подвійного тлумачення»* – в угоду за підсумками переговорів свідомо закладається подвійний сенс, не помічений партнером. При цьому домовленість начебто не порушується, проте вигідна вона лише одній стороні.

*Тактика «відходу» (вичікування, відстрочки, мовчання).* Мета застосування даного тактичного прийому – змусити партнера першим дати інформацію, ні приймати ні аргументів, ні альтернатив іншого боку, відкладати власні аргументи і рішення на більш пізній термін. Різновидами його застосування можуть бути:

- посилення на третю сторону як обґрунтування відмови рухатися вперед;
- ігнорування питань і пропозицій;
- відповідь не по суті обговорюваних проблем;
- відхід з переговорів.

*Тактика «милого друга»* – точно сформулювати своє побажання; попросити противника не відповідати відразу ж.

*Тактика «загадки»* – відправляти іншій стороні суперечливі один одному послання (ми готові вас вислухати ... ми не можемо погодитися з тим, щоб ви поверталися до цього питання).

*Тактика «провини».* Сутність – постійно атакувати противника, зажадати пояснень з найпершої його «помилки»; продемонструвати йому, драматизуючи, весь розмах завданих збитків та одночасно нагадати про важливість тієї місії, в якій всі присутні покликані брати участь.

У процесі переговорів використовуються аргументи, які в логіці прийнято називати неприпустимими. До найбільш часто використовуваних відноситься аргумент до авторитету: «Дехто «Х» сказав, що А є істиною. Оскільки «Х» – авторитет, отже А – істинно».

Учасника переговорів повинні насторожити такі висловлювання, як: «Ви як людина розумна, не станете заперечувати ... », «усім добре відомо, що ... »,

«Неосвічена людина не зрозуміє, але Ви ...», «Ви, звичайно, знаєте, що ... », «наука давно встановила, що ... », «Загальновідомим є факт ...» і т.п.



Застосування принципової стратегії або партнерського підходу до переговорів, як уже зазначалося, є більш результативним. До основних тактичних прийомів даної стратегії відносяться наступні:

*Тактика «поступового підвищення складності обговорюваних питань».* Її застосування передбачає йти від простого до складного, від питань, що викликають найменші розбіжності до більш складним. До позитивних сторін застосування такої тактики можна віднести, що, у міру обговорення питань зростає довіра, створюється сприятливий психологічний фон.

*Тактика «винесення спірних питань «за дужки».* Сутність її зрозуміло з назви. Переговори ведуться, і угода укладаються тільки з тієї частини проблем, по якій немає розбіжностей, спірні питання не розглядаються (відкладаються).

*Тактика «пирога».* Застосування даної тактики ефективно при проведенні переговорів по розділу чого-небудь. Її сутність полягає в тому, що одна сторона пропонує принцип розділу і проводить розділ, а інша вибирає (один ділить «Пиріг», а інший вибирає собі шматок). Прийом передбачає, що одна сторона, побоюючись отримати менший «Шматок», буде прагнути до того, щоб ділити якомога точніше.

*Тактика «блоку».* Може застосовуватися і застосовується, як правило, при проведенні багатосторонніх переговорах. Суть її застосування в тому, що партнери по переговорах мають загальні інтереси, виступають єдиним блоком. Спочатку узгоджуються дії всередині блоку, потім – між блоками.

*Тактика «пробної кулі».* Даний тактичний прийом полягає в тому, що пропозиції на переговорах формулюються не у вигляді конкретної пропозиції, а у вигляді ідеї («а що, якщо ми спробуємо зробити так»).

У переговорній практиці ці та інші тактичні прийоми можуть застосовуватися і застосовуються як при здійсненні стратегії торгу, так і принципової стратегії, тобто можуть мати подвійне призначення. До тактичних прийомів подвійного призначення відносяться тактика «пакетування», «блоку», «відходу», «пробної кулі».

На завершення цієї теми варто приділити увагу правилам завершення переговорів. Завершення переговорів може мати два результати: позитивний (ухвалення рішення) або негативний (рішення не прийняте).

Якщо результат переговорів позитивний, необхідно резюмувати, коротко повторити основні положення рішення. Особливо важливо відзначити позитивні моменти угоди. Це дозволить досягти впевненості в правильному розумінні сутності основних положень угоди, уникнути невірних тлумачень. Доцільно також, ґрунтуючись на позитивних результатах переговорів, обговорити перспективу нових зустрічей.

При негативному результаті переговорів необхідно зберегти суб'єктивний контакт із партнером по переговорам. У цьому випадку акцентується увага не на предметі переговорів, а на особистих аспектах, які дозволяють зберегти ділові контакти в майбутньому. Тобто варто відмовитися від підведення підсумків по тим розділам, де не були досягнуті позитивні результати. Бажано знайти таку тему, що становить інтерес для обох сторін, зможе розрядити ситуацію й допоможе створенню дружньої, невимушеної атмосфери прощання.



## Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте мету, задачі, об'єкт, засоби, продукт управлінської праці.
2. До яких працівників застосовується визначення «менеджер»?
3. Визначте поняття управлінської ролі. Види ролей за Г. Мінцбергом.
4. Назвіть функції менеджера як посадової особи.
5. Порівняйте стратегічну та адміністративну функцію менеджера.
6. Порівняйте експертно-консультативну та представницьку функцію менеджера.
7. Охарактеризуйте виховну та психотерапевтичну функцію менеджера.
8. Основні групи навичок сучасного менеджера.
9. Назвіть основні категорії менеджерів як посадових осіб.
10. Розкрийте специфіку праці основних категорій менеджерів.
11. Поясніть роль та значення планування особистої роботи менеджера
12. Назвіть основні віхи розвитку тайм-менеджменту.
13. Перелічіть основні рівні системи управління часом Бенджаміна Франкліна
14. Визначення пріоритетності справ менеджера по методу Парето.
15. Визначення пріоритетності справ менеджера по методу ABC - аналізу.
16. Наведіть приклади категорій справ за методом Д.Ейзенхауера.
17. Що таке справи категорії «D»?
18. Які з «золотих» правил управління часом Лотара Зайверта Ви вважаєте найбільш ефективними?
19. Які з «золотих» правил управління часом Лотара Зайверта Вам доводилось застосовувати?
20. В чому полягає ключовий момент методу планування оперативного часу «Альп»?
21. Які справи, за концепцією О.Мася, можна вважати важливими?
22. Назвіть основні правила управління часом О.Мася.
23. Дайте визначення поняттю «кар'єра». Що є рушійними мотивами у кар'єрі?
24. Зазначте основні підходи у класифікації видів кар'єри.
25. Які якості необхідні для створення успішної кар'єри?
26. Що мається на увазі під управлінням кар'єрою?
27. Як запобігти ризикам у кар'єрному зростанні?
28. Якою Ви бачите власну модель побудови кар'єри?
29. Поради якої відомої особистості щодо побудови власної кар'єри Ви вважаєте найбільше прийнятними для себе?
30. Поняття делегування повноважень. Переваги й недоліки делегування повноважень.
31. Організаційні основи делегування повноважень в організації і види делегування.
32. Умови делегування в залежності від характеру задачі.

33. Як Ви розумієте вираз «використовуйте делегування як оплачувану послугу»?
34. Які види діяльності не підлягають делегуванню.
35. Які з факторів, що перешкоджають делегуванню повноважень, Ви вважаєте найбільш впливовими?
36. Сутність і особливості делегування відповідальності в організації.
37. Яка методика дає змогу менеджеру обирати стратегію поведінки і спілкування в організації?
38. Назвіть стратегії поведінки і спілкування в організації, які може обрати менеджер, відповідно до методики, розробленої К. Томасом і Р. Кілменном.
39. Які види ділових контактів притаманні менеджеру?
40. В чому різниця між звичайним працівником і менеджером у контактах з вищим керівництвом?
41. Від чого залежить стиль контактів з підлеглими?
42. Які основні принципи концепцій BATNA та ZOPA?
43. Назвіть прийоми, які дозволяють відстоювати ваші вимоги в ході переговорів.
44. Яким з наведених стратегій відповідають наведені тактики ділових переговорів?



## Список літератури

1. Алексей Мась: «Высший тайм-менеджмент» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://lifehacker.ru/2012/04/09/mas/>
2. Афанасьев І. Діловий етикет : 2-е вид., перероб. і доп / Афанасьев І. – К. : «Альтерпрес», 2001. – 352 с. – рос. мовою.
3. Белланже Л. Переговоры. 5-е изд. (Пер. с франц., под ред И.В.Андреевой). СПб. 2002.
4. Бенджамин Франклин. Время – деньги. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.livelib.ru/book/1000722105>
5. Берг В. Карьера – суперигра / Берг В. – М.: АО Интерэксперт, СПб., 1998. – 272 с.
6. Бодалев А. А. Как становятся великими и выдающимися / Бодалев А. А. – М.: Изд-во ин-та психотерапии, 1997 – 285 с.
7. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений : учебн. пособие / Ботавина Р. Н. – М. : «Финансы и статистика», 2004. – 208 с.
8. Васильченко Ю.Л. Механизмы времени. Тайм-менеджмент: теория, практикум. – К.: Наша культура и наука, 2001. – 220 с.
9. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания / Н. Водопьянова, Е. Старченкова. – 2е изд., перераб. – СПб. [и др.] : Питер, 2009. – 336 с.
10. Гарвардський проект по переговорам [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.pon.harvard.edu>

11. Головаха Є.І., Панина Н. В. Психологія людського взаєморозуміння / Є.І.Головаха, Н.В.Панина (2-е вид., зі змінами та доп).— Київ : Ін-т соціології НАН України, 2014. – 223 с.
12. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджер: Пер. с англ. – М.: Инф.-изд. дом «Филинь», 1996. – 280 с.
13. Гурієвська В. М. Коучинг для керівників у системі державного управління : навч.-метод. матеріали / Гурієвська В. М. – К. : НАДУ, 2010. – 48 с.
14. Данилова С. В., Шумилова Д. А. Техника ведения деловых переговоров // Молодой ученый. — 2015. — №23. — С. 1081-1083.
15. Довгань Л.Є. Праця керівника, або Практичний менеджмент. – К.: Екс об, 2002. – 384 с.
16. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках: (Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время): Пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 232 с.
17. Кови С.Р. Первое Прежде Всего /Пер. с англ. Н. Гринева; «Колибри», 2003.– 284с
18. Корда М. Бессмертные. Джон Кеннеди, Мерилин Монро, Роберт Кеннеди / М. Корда. – М. ЭКСМО–Пресс. – 2002. –640 с.
19. Левитас А. Управление временем по методу Франклина. [Електронний ресурс]. Режим доступу:<http://www.levitas.ru/franklin.htm>
20. Леонтьев А. А. Психология общения / А. А. Леонтьев. – М.: Изд–во МГУ, 1999. – 575 с.
21. Лотар Зайверт. Если спешишь - не торопись. [Електронний ресурс]. Режим доступу:[http://www.koob.ru/seiwert/esli\\_spushish\\_ne\\_toropis](http://www.koob.ru/seiwert/esli_spushish_ne_toropis)
22. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія / В. Т. Лозовецька. – Київ, 2015. – 279 с.
- 23.
24. Лукашевич Н. П. Л 84 Теория и практика самоменеджмента: Учеб. пособие. — 2-е изд., испр. — К.: МАУП, 2002. — 360 с.
25. Льюис Д. Стресс-менеджер: Пер. с англ. – М.: Изд-во «Релф-Бук», ООО Фирма «Издательство АСТ», 2000. – 240 с.
26. МакКлелланд Д. Мотивация человека: микроформа / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер. - 2007. - 665 с.
27. Матрица приоритетов Эйзенхауера [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://constructor.ru/uspeh/matrica-prioritetov-ejzenhauera.html>
28. Могилевкин Е.А. Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг. / Е. А. Могилевкин – МПб.: Речь, 2007. – 336 с.
29. Мокшанцев Р. И. Психология переговоров.- М.- Новосибирск, 2002.
30. Моріс С. Як досягти успіху в делегуванні повноважень : [пер. з англ.] / С. Моріс, Г.Віллокс. – К. : Британ. Рада в Україні, 2000. – [Серія “Менеджмент за тиждень”]. – 85 с.
31. Мошек Г.Є. Організація праці менеджера.– К.: КДТЕУ, 1995
32. Ниссенен Й., Воутилайнен Э. Время руководителя: Эффективность использования: Сокр. пер. с фин. – М.: Экономика, 1988. – 192 с.

33. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К. : Кондор, 2008. – 356 с.
34. Палкін В. А. Етикет підприємницької діяльності (у схемах, таблицях, малюнках, завданнях для самостійної та індивідуальної роботи): навч. посібник / В. А. Палкін. – Донецьк : ТОВ „Юго-Восток, Лтд”, 2003. – 60 с.
35. Петрушин В.И. Психология карьеры / В.И. Петрушин. - М.: Академический Проект, 2004. – 208 с.
36. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування : навч. посібник / Радевич-Винницький Я. – К. : Знання, 2006. – 291 с.
37. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. - К.: КНЕУ, 2002. – 268 с.
38. Сьюпер Д.Е. Развитие карьеры: теория представления о самом себе /Д.Е.Сьюпер. – Приемная комиссия Колледжа Принстон. – 1963. – 35 с.
39. Толочек В. А. Стили профессиональной деятельности / В.А Толочек. – М.: Смысл, 2000. – 199 с.
40. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г.Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд: – М.: Республика, 1992 – 352 с.
41. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Пер. с англ. - М.: Наука, 1990.
42. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера : навч. посібник / Г. Л. Чайка. - К. : Знання, 2007. - 420 с. - (Вища освіта ХХІ століття)
43. Шарий В. І. Делегування повноважень в управлінні: навч. посібник / Шарий В. І. – Черкаси : ЧНЕП, 2009. – 518 с.
44. Шепель В.М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния / В. М. Шепель.. – М., 1994. – 320 с.
45. Экономика и организация труда [Текст] : учеб. пособие / Харьковский политехнический ин-т, нац. техн. ун-т ; ред.: П. Г. Перерва, Н. И. Погорелов, В. Г. Дюжев. - Харьков : НТУ “ХПИ”, 2006. - 587 с.
46. Южин В. И. Полная энциклопедия этикета / Южин В. И. – М. : РИПОЛ классик, 2007. – 512 с.
47. Ягер Джен Деловой протокол : стратегия личного успеха : пер с англ. / Ягер Джен. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 344 с.
48. Managerial skills – 3 types of skills each manager will need Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.entrepreneurshipinbox.com/202/managerial-skills/>
49. Mintzberg's Management Roles Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.mindtools.com/pages/article/management-roles.htm>
50. Шепель В. М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния / В. М. Шепель. – М., 1994. – 320 с.

## РОЗДІЛ 4

### УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ



#### ОСНОВНІ ПИТАННЯ:

- 4.1 Цілевстановлення та визначення пріоритетів у менеджменті
- 4.2 Мета, завдання та основні елементи управління результативністю організації
- 4.3 Ключові індикатори результативності: сутність і принципи розробки
- 4.4 Збалансована система показників (Balanced Scorecard) Д. Нортон і Р. Каплана
- 4.5 Додаткові системи цільових індикаторів
- 4.6 Управління результативністю та мотивація персоналу
- 4.7 Організація контролю за досягнутими результатами

#### 4.1 Цілевстановлення та визначення пріоритетів у менеджменті

*Цілевстановлення у менеджменті означає необхідність обґрунтування системи управлінських цілей, визначення яких має відбуватися на різних рівнях організації і може бути реактивним або проактивним (рис. 4.1). Перший підхід означає розробку цілей як реакцію на зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі. Реактивний підхід до цілевстановлення дозволяє описати рутинні завдання, визначити моделі організаційної поведінки за умов виникнення термінових завдань або кризових ситуацій. Проактивне цілевстановлення спрямоване на пошук нових можливостей організаційного розвитку та має довгострокову орієнтацію.*

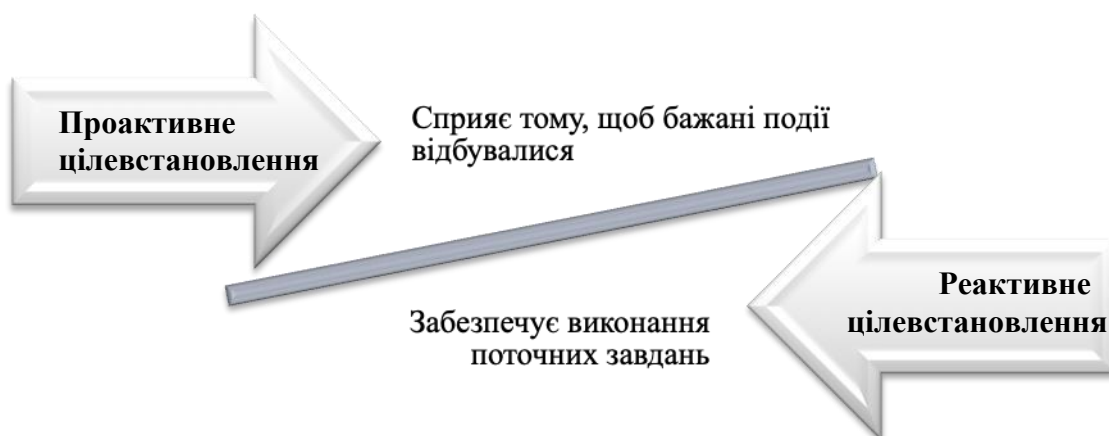


Рисунок 4.1 – Проактивне та реактивне цілевстановлення у менеджменті

Оскільки реактивний і проактивний підходи до цілевстановлення спрямовані на різні часові горизонти, кожна організація використовує їх тією чи іншою мірою. Наприклад, інноваційні глобальні компанії (Nike, Apple, Amazon, Google, Tesla) дотримуються проактивного підходу у визначенні цілей і

поступово змінюють не тільки клієнтський досвід, але і зовнішнє середовище в цілому. Навпаки, такі компанії, як Nokia (найбільший постачальник мобільних телефонів у світі з 1998 по 2012 рр., більше 100 тис. співробітників) та Blockbuster (найбільша мережа відеопрокату та комп'ютерних ігор у США з 1985 по 2013 рр., 84 тис. співробітників) спирались переважно на реактивне цілевстановлення і втратили з часом своє лідерство на ринку.

Невдачі у досягненні цілей можуть бути зумовлені різними причинами, пов'язаними як із процесом визначення цілей (у такому випадку організація може дуже слушно і правильно робити «неправильні / непотрібні» речі), так і з певними кроками щодо їх реалізації (у такому випадку організація спрямовує зусилля на створення «правильних / потрібних» речей, але робить це «неправильно / неефективно»). Отже, якщо ціль – абстрактна модель бажаного стану організації, то опис такого бажаного стану потребує визначення певних правил – принципів.

Згідно з дослідженнями теорії управління, базові принципи цілевстановлення можуть визначатися з використанням різних методів.

#### 4CF–метод

*4CF–метод* Запропонований ще наприкінці 1960-х років Едвіном Локком і Гарі Латамом передбачає широкий погляд на цілі, які мають відповідати вимогам ясності (clarity), трудності (challenge), складності (complexity), відданості (commitment), зворотного зв'язку (feedback).

Вимога *ясності* означає конкретність, зрозумілість сприйняття, відсутність двозначності у формулюванні цілей. Приклади цілей, які відповідають / не відповідають цій вимозі наведені на рисунку 4.2.

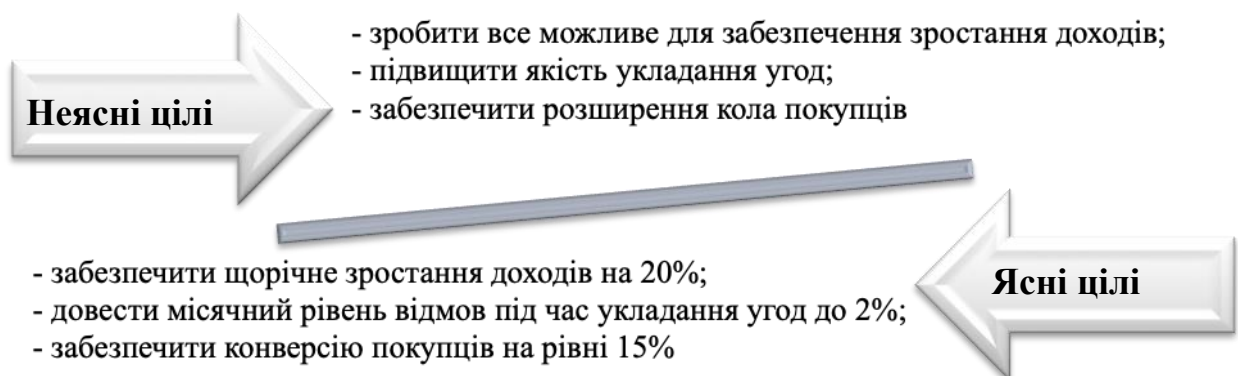


Рисунок 4.2 – Приклади відповідності цілей вимозі ясності

*Трудність* означає, що досягнення цілі має сприйматися як певний виклик наявним організаційним компетенціям і здатностям. За таких умов набутий новий досвід вирішення проблем стає основою мотивації на досягнення цілей і викликає почуття задоволеності у співробітників. Разом з тим, виконання такої вимоги суттєво залежить від співвідношення між характером викликів і впевненістю у їх подоланні. Якщо працівники сприйматимуть виклики як

нездолані проблеми, то замість мотивації відбуватиметься розчарування у власних силах і організаційних здатностях.

*Складність* нерозривно пов'язана із вимогою труднощі і означає, що досягнення цілі, як правило, потребує виконання безлічі різноманітних завдань. Чим вищий рівень складності цілі, тим вищими будуть зусилля щодо її досягнення, що активізує підвищення продуктивності (звичайно, за умов досяжності цілей у цілому).

*Відданість* означає, що обрані цілі є важливими та значущими для співробітників. Якщо в організації відсутнє розуміння важливості тих чи інших завдань, то мотивація та якість їх виконання будуть низькими.

Вимога *зворотного зв'язку* потребує постійного моніторингу досягнення цілей і визначення співробітниками їхнього прогресу в реалізації конкретних завдань, а також доведення до керівництва тих незапланованих проблем, які виникають у процесі досягнення цілей.

### **SMART–метод**

*SMART–метод* був вперше запропонований у 1981 р. у статті Джорджа Дорана “There is a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives”. Відповідно до цього методу основними вимогами до цілевстановлення є такі: конкретність (specific), вимірюваність (measurable), досяжність (achievable), узгодженість (relevant) і часова визначеність (time-bound).

Вимога *конкретності* означає необхідність чіткого визначення, що саме має бути досягнуто в процесі реалізації цієї чи іншої цілі – збільшення доходу, скорочення витрат, підвищення продуктивності тощо.

Вимога *вимірюваності* потребує пояснень, як буде вимірюватися досягнутий результат і які його кількісні (або якісні) обмеження – наприклад, зростання доходу на 10%, зменшення витрат на 10%, реєстрація однієї нової власної торгової марки тощо.

*Досяжність* означає необхідність пояснення, яким чином визначений результат має бути отриманий – наприклад, зростання доходу на 10% за рахунок змін у структурі асортименту та виведення на існуючий ринок продукції під новою торговою маркою.

*Узгодженість* пов'язана, з одного боку, із підпорядкованим характером більшості корпоративних цілей і завдань розвитку, а з іншого – із наявністю необхідних ресурсів і компетенцій для досягнення визначених цілей;

### **Метод зворотного цілевстановлення**

*Метод зворотного цілевстановлення* означає послідовне проходження всіх етапів від загального формулювання цілі до її покрокової реалізації. Перевагою його застосування є можливість врахувати всі необхідні завдання та залежності між ними, які виникають на різних етапах досягнення цілей. Результатом зворотного цілевстановлення є покроковий план-графік дій щодо досягнення цілі (табл. 4.1).

Наявний плюралізм підходів до формування цілей у менеджменті зумовлений тим, що кожна організація є унікальною і характеризується своїм



набором ресурсів і компетенцій. Унікальність полягає в тому, що, навіть за реалізації однакової по суті загальної стратегії, наприклад, лідерства за витратами на одному ринковому сегменті, використовуючи при цьому близький набір маркетингових інструментів, матеріальних і інформаційних ресурсів, організації можуть по-різному реалізувати набуті компетенції.

Таблиця 4.1 – Приклад зворотного цілевстановлення

Ціль: презентувати нову упаковку продукту Раді директорів 15 жовтня		
Кроки реалізації цілі	Особи, що приймають рішення	Терміни
Презентувати нову упаковку продукту Раді директорів	Рада директорів	15/10
Отримати схвалення проекту відділом з розвитку	Менеджери з розвитку	12/10
Узгодити остаточну версію упаковки із керівником групи дизайнерів до презентації менеджерам з розвитку	Керівник групи	09/10
Підготувати остаточний варіант нової упаковки та його презентацію	Група дизайнерів	08/10
Обрати прийнятний для клієнтів варіант упаковки та його доопрацювати	Група дизайнерів	23/09
Провести тестування ескізів на цільовій групі клієнтів	Маркетолог	15/09
Розробити варіанти ескізів нової упаковки	Група дизайнерів	12/09
Визначити ключові характеристики нової упаковки	Група дизайнерів	05/09
Підписати угоду з командою дизайнерів про презентацію нової упаковки до 9 жовтня	Група дизайнерів	03/09
Домовитися з керівником групи дизайнерів про презентацію проекту упаковки у жовтні	Керівник групи	01/09

## 4.2 Мета, завдання та основні елементи управління результативністю організації

Важливою вимогою цілевстановлення незалежно від обраних методів є чітке визначення очікуваних результатів.

*Результат у менеджменті* – це бажаний наслідок (підсумок) виконання певних дій, передбачених управлінськими рішеннями. Як правило, такий наслідок є абсолютною характеристикою, а відносність його отримання у часі або порівняно із планом (ступінь досягнення цілі) визначається як *результативність*.

У цьому контексті прийнято звертатися до класика сучасного менеджменту Пітера Друкера, який дуже вдало продемонстрував різницю між результативністю та ефективністю організації (рис. 4.3).

Відповідно до рис. 4.3, ефективність і результативність – не є синонімами.

Перша відображає, наприклад, який результат отриманий з одиниці витрат, чи були ці витрати раціональними.

Друга – чи був сенс в отриманні цього результату, чи має він для когось із стейкхолдерів користь, яка ступінь його досягнення.

З урахуванням викладеного *основна мета* управління результативністю

організації полягатиме у створенні такої системи управління, яка забезпечує результати, релевантні загальній стратегії організаційного розвитку.

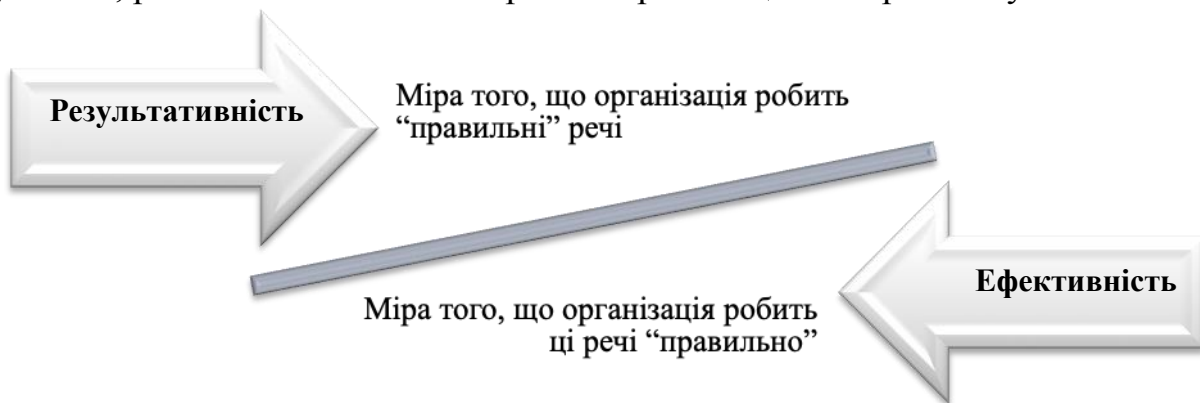


Рисунок 4.3 – Співвідношення результативності та ефективності (за П. Друкером)

Для досягнення визначеної мети та забезпечення певного рівня результативності важливим є виконання всіх управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю (рис. 4.4), що, з точки зору функціонального підходу, і окреслює предметну сферу управління результативністю.

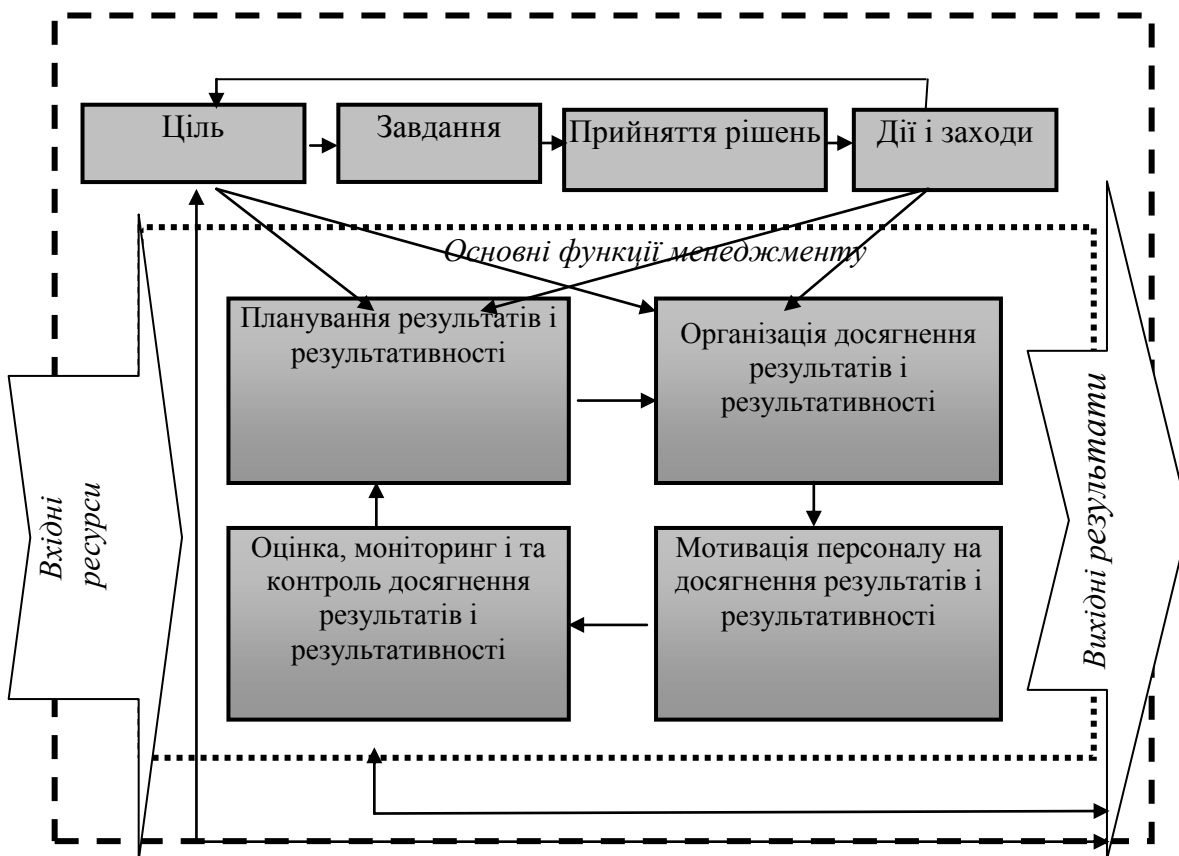


Рисунок 4.4 – Система управління результативністю діяльності організації

Зміст визначених функцій конкретизується через систему завдань управління результативністю:

- ідентифікація основних результатів діяльності організації та її підрозділів (бізнес-одиниць) відносно обраних стратегічних цілей;
- вибір системи стратегічного вимірювання результативності;
- розробка цільових (ключових) індикаторів результативності для кожного підрозділу (бізнес-одиниці) організації;
- організація роботи з досягнення цільового рівня результативності з урахуванням рівнів і зон відповідальності;
- формування мотиваційної політики, орієнтованої на досягнення цільових індикаторів результативності окремих підрозділів і організації в цілому;
- вимірювання, аналіз і моніторинг результативності діяльності (організаційного розвитку);
- коригування цільових показників результативності відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Успішна реалізація визначених завдань значною мірою залежить від дієвості сформованої системи управління результативністю організації, що складається із трьох взаємопов'язаних елементів (рис. 4.5):



Рисунок 4.5 – Елементи системи управління результативністю організації

1. Набір показників або ключові індикатори результативності (КІР, англ. – *key performance indicators*), процеси й інформація, які забезпечують їх вимірювання та відстеження.
2. Механізм визначення цільових значень КІР.
3. Управлінські процеси (поетапні процеси постановки цілей, планування їх досягнення, аналізу та оцінки результатів).

*Ключовими індикаторами результативності (KIP)* прийнято називати обмежений набір основних показників, які використовуються для моніторингу та оцінки результатів діяльності організації, а також для прийняття на їх основі управлінських рішень. Ключові індикатори результативності мають відображати всю найбільш важливу інформацію для управління організацією та бути пов'язаними безпосередньо із її стратегічними цілями.

Для того, щоб система управління результативністю організації не тільки виконувала завдання моніторингу, але й стимулювала досягнення цілей організаційного розвитку, необхідно побудувати *механізми встановлення цільових значень KIP*. У практиці діяльності такі механізми залежать від галузевих умов і специфіки організації, але існує низка загальних вимог, дотримання яких забезпечує дієвість і корисність системи для прийняття управлінських рішень:

- проактивне планування (керуючись правилом «потенціал – цілі – результати», в основі якого випереджальні, а не досягнуті індикатори)
- використання й урахування великої кількості релевантних чинників і даних, у тому числі щодо бенчмаркінгових оцінок конкурентів або очікувань споживачів та експертів);
- узгодження визначених цілей і завдань із можливими змінами конкурентною ситуації на ринку;
- відповідність цілей і завдань, визначених вищим керівництвом організації, реальному потенціалу їх реалізації на нижчих рівнях організаційної ієрархії;
- наявність механізмів розробки випереджальних цілей на рівні організаційних бізнес-одиниць (підрозділів) залежно від досягнення ними певних результатів.

Таким чином, питання визначення цільового рівня ключових індикаторів результативності вирішується, як правило, за допомогою встановлення двох основних рівнів показників:

- 1) базового (мінімально необхідного);
- 2) випереджального (найбільш бажаного).

Такий спосіб встановлення цільових значень у поєднанні з відповідною мотиваційною політикою, коли заохочувальні виплати за досягнення базового та випереджального рівня показників суттєво відрізняються, стимулює працівників на досягнення максимального результату.

*Процеси управління результативністю* – формалізовані процеси, які забезпечують розробку завдань для організаційних підрозділів і персоналу на основі системи KIP, планування роботи з їхнього досягнення, оцінювання результатів цієї роботи й внесення відповідних коректив. Процеси управління складаються з окремих підпроцесів. Наприклад, планування, оцінка та аналіз результатів; урахування очікуваних результатів роботи у контрактах і трудових договорах, які формалізують поставлені завдання та підвищують відповідальність за їх виконання; планування нарад, на яких з певною періодичністю має відбуватися обговорення досягнутих на різних організаційних рівнях результатів.

Планування КІР є найбільш складним управлінським процесом, що потребує детального вивчення та врахування специфіки організаційних підрозділів і їх можливих результатів. У зв'язку з різноманітністю організаційних підрозділів і їх цілей існують різні концепції, відповідно до яких здійснюється вибір і планування КІР.

#### 4.3. Ключові індикатори результативності: сутність і принципи розробки

Ключові індикатори результативності в кількісному вимірі дозволяють визначити, наскільки результативною є організація у ключових напрямках її діяльності та розвитку. Для різних організацій і підрозділів у різний час і за різних умов чинники результативності, а отже і КІР будуть відрізнятися.

Найбільш вагомими чинниками, що впливають на результативність організації, наведені на рисунку 4.6. Наприклад, сфера діяльності задає стартові умови, за яких можуть бути досягнені ті або інші цілі; сила конкурентної позиції виступає обмежувальним чинником щодо амбіційності очікуваних результатів; рівень менеджменту впливає на “правильність” цілей і дій щодо їх досягнення тощо.



Рисунок 4.6 – Основні фактори, що впливають на результативність організації

Формування систем ключових індикаторів результативності вимагає дотримання таких принципів (рис.4.7):

1. *Зв'язок КІР з основними чинниками, що визначають цінність організації та її вартісні оцінки.*

КІР використовуються для моніторингу показників, що характеризують зміни капіталізації/грошового потоку організації. Під час формування системи КІР доцільно враховувати як індикатори, що описують фінансові результати діяльності організації (наприклад, операційні доходи та витрати в цілому та за

центрами фінансової відповідальності, фінансові доходи та витрати, чисті фінансові результати від різних видів діяльності тощо) і операційні параметри (наприклад, рівень конверсії, ступінь задоволеності клієнтів якістю обслуговування, середній час очікування на лінії, частку витрат на дослідження та розробки в структурі витрат організації, кількість рекламаций на обсяг замовлень тощо).

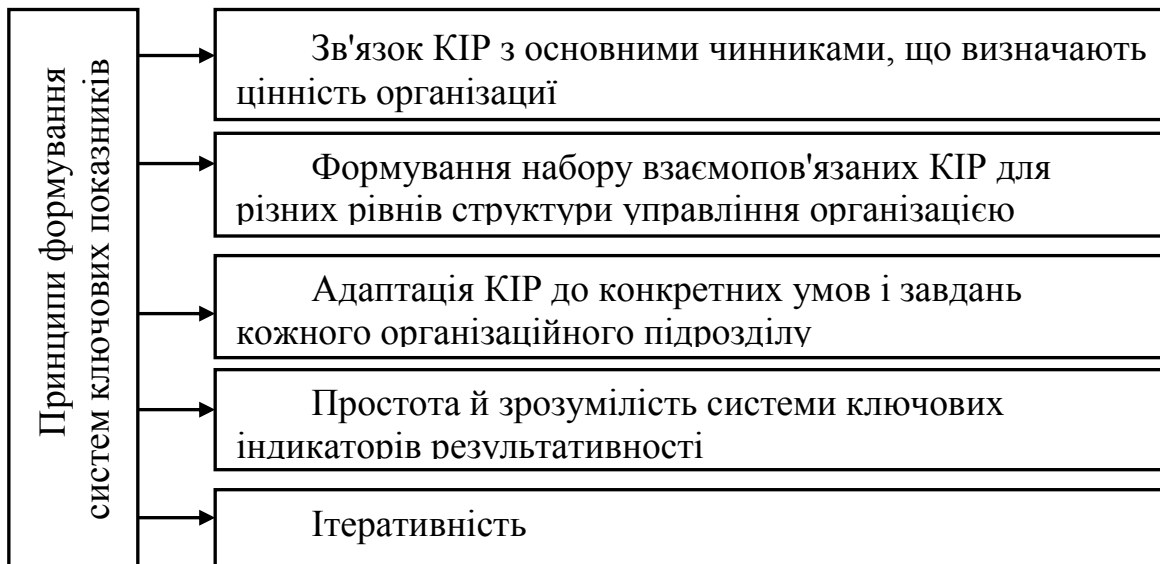


Рисунок 4.7 – Принципи формування систем ключових показників результативності

КІР можуть мати як випереджальний характер, що стимулює досягнення проактивних цілей організації, так і плануватися «від досягнутого», що більшою мірою спрямовано на підтримку фактичного стану.

*2. Формування набору взаємопов'язаних КІР для різних рівнів структури управління організацією.*

Система КІР, як правило, має ієрархічну будову і складається з взаємопов'язаних показників від найбільш загальних характеристик організації на рівні вищого керівництва до специфічних операційних показників на рівні окремих бізнес-одиниць. Головною умовою тут є принцип взаємопов'язаності, коли вищий за рівнем ієрархії набір показників конкретизується та деталізується на більш низьких організаційних рівнях.

*3. Адаптація КІР до безпосередніх умов і завдань кожної організаційної бізнес-одиниці (підрозділу).*

Діяльність різних підрозділів організації залежать як від загальних для сфери діяльності організації зовнішніх (макроекономічних) умов, так і від специфічних ринкових і внутрішніх чинників (наприклад, цінних умов і кон'юнктури на ринку праці, конкурентною ситуацією на ринку закупівель, особливістю роботи розподілених команд в глобальній організації тощо). Тому для кожної бізнес-одиниці (організаційного підрозділу) мають бути визначені специфічні, які будуть релевантними їх цілям і завданням.

*4. Простота й зрозумілість системи КІР.*

За правилами побудови систем оціночних індикаторів їх кількість не має перевищувати для кожного організаційного рівня 5-10 показників. Така кількість КІР дозволяє менеджерам підрозділів і вищому керівництву концентрувати увагу на сферах, що дійсно входять у їх зону відповідальності, та сприяє підвищенню їх мотивації. Ситуація, коли КІР визначаються за незрозумілими методами і ґрунтуються на інформації, яка знаходиться поза впливом менеджера або є для нього недоступною, призводить до втрати зацікавленості у роботі, а відповідно, і погіршення результативності. Тому формування системи ключових індикаторів результативності для організації в цілому вимагає чіткого та формалізованого визначення основних чинників, які впливають на результати, їх конкретизації для кожного організаційного рівня та розробки відповідних завдань для менеджерів, що безпосередньо забезпечують їх виконання.

### 5. Ітеративність.

Формування дієвої системи КІР відбувається циклічно у міру того, як змінюються макроекономічні, ринкові умови діяльності організації, її внутрішня структура, цілі та завдання. Дієвість системи КІР також значною мірою залежить від рівня її сприйняття керівництвом і персоналом організації, розуміння основними стейкхолдерами її логіки, забезпечення рівня її інтеграції в усі ключові управлінські процеси організації: ідентифікацію результатів, їх планування, оцінку та організацію стимулювання праці залежно від отриманих результатів.

Еволюція розвитку систем вимірювання та оцінки результатів діяльності організацій починається із початку ХХ сторіччя, коли у менеджменті почали використовуватися перші системи оцінки результативності (рис. 4.8).

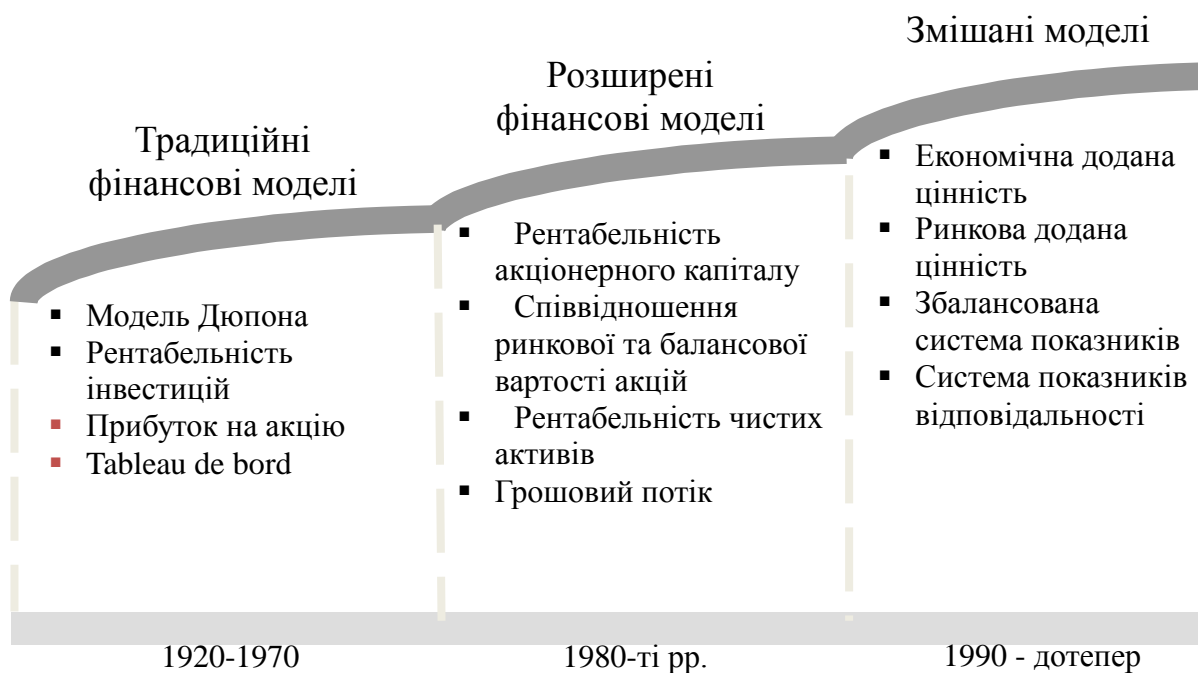


Рисунок 4.8 – Розвиток систем ключових індикаторів результативності

На початку 1920-х рр. американські компанії DuPont і General Motors експериментували із впровадження децентралізованих дивізійних структур з

центрами прибутку. В якості підтримки для такої реорганізації вони також розробили фінансову модель DuPont (*DuPont chart*), основу якої становила концепція рентабельності активів ROA (інвестицій, ROI). Це означало, що керівництво мало нести відповідальність за досягнення необхідного рівня рентабельності активів у бюджеті, а не тільки зосереджуватися на таких показниках, як маржинальний прибуток або чистий прибуток.

Модель *DuPont* є доволі простою фінансовою моделлю і враховує виключно фінансові показники. Така модель КІР вважається традиційною і є складовою системи контролінгу в організації. По суті, модель *DuPont* є багатофакторною моделлю показників і дозволяє оцінити, які фактори найбільшою мірою вплинули на рентабельність активів ROA (інвестицій, ROI). Відповідно до цієї моделі ROA визначається за формулою 4.1:

$$\frac{П}{А} = \frac{П}{ЧДр} \times \frac{ЧДр}{ОА} \times \frac{ОА}{КО} \times \frac{КО}{КЗ} \times \frac{КЗ}{ДЗ} \times \frac{ДЗ}{ЧОА} \times \frac{ЧОА}{ЧА} \times \frac{ЧА}{А}, \quad (4.1)$$

де *П* – прибуток, *ЧДр* – чистий дохід від реалізації продукції, *ОА* – середньорічна вартість оборотних активів, *КО* – короткострокові зобов'язання, *КЗ* – кредиторська заборгованість, *ДЗ* – дебіторська заборгованість, *ЧОА* – вартість чистих оборотних активів, *ЧА* – вартість чистих активів, *А* – вартість активів.

Ця модель оціночних індикаторів (а також побудована за аналогічним принципом модель ROI) є достатньо інформативною, коли потенціал організації є здебільшого матеріалоемним і описується вартісними чинниками. Але чим більше коштів організація інвестує в технології, удосконалення зв'язків, розвиток клієнтської бази, посилення репутації, які дуже важко (інколи не можливо) описати за допомогою фінансових показників, ця модель стає менш дієвою. Організації використовують системи оціночних індикаторів не тільки тому, що вони дозволяють концентрувати увагу на короткострокових фінансових результатах, але й тому, що у глобалізованому світі все більшу цінність мають нематеріальні активи, які часто складно ідентифікувати за кількісними параметрами, але саме вони зумовлюють наявність стійких конкурентних переваг. Не можуть бути оцінені з використанням фінансових показників, наприклад, такі характеристики як якість сервісу або продукції, підвищення лояльності до бренду, наявність захищеної унікальної технології тощо.

Певною спробою відійти від традиційних фінансових моделей оцінки результативності можна вважати запроваджену у 1930-х роках у Франції систему «*tableau de bord*» («панель інструментів») для керівників різного рівня з метою відстеження результатів їх операційної діяльності. Це був перший приклад інформаційної панелі, що використовувалась в управлінні продуктивністю. Хоча французькі компанії широко запроваджували інформаційні панелі, мовні бар'єри перешкоджали розповсюдженню такого підходу у світі.

Фактично лише в 1990-х роках поряд з фінансовими моделями з'явилися сучасні системи оцінки результативності, що передбачають поєднання інформації фінансового та нефінансового характеру одночасно. Оцінювання не



тільки фінансових результатів, операційної ефективності та інших традиційних параметрів діяльності, але і результатів реалізації конкурентних або функціональних стратегій є основою для оцінки життєздатності сучасних організацій та прийняття довгострокових рішень. Це необхідно для того, щоб мати певні критерії вибору оптимальних напрямів розвитку організації з декількох альтернатив, аналізувати результативність імплементації стратегії та використання організаційного потенціалу.

*Сучасні системи оцінних індикаторів* – системи стратегічного вимірювання результативності, що спрямовують організацію на стратегію довгострокового розвитку. За рахунок визначення пріоритетних цілей (на досягненні яких організація має сконцентрувати свої ресурси, здатності та компетенції), ці системи ґрунтуються унікальній ієрархічній структурі, що враховує специфіку управлінської інформації та процесів. Кожна складова у цій системі стратегічного вимірювання пов'язана із суттю організації: залученням клієнтів, диференційованою пропозицією товарів і послуг, скороченням виробничих витрат тощо.

*Система стратегічного вимірювання (оцінки) результативності* – це сукупність показників результативності, які безпосередньо впливають на виконання місії організації та досягнення її цілей, метрик їх вимірювання, а також засобів збирання та обробки відповідної інформації. Обрані показники мають концентруватися саме на результатах, які пов'язуються, як правило, з оцінками клієнтської задоволеності, якості продукції (послуг), обсягами продажів тощо (рис.4.9).



Рисунок 4.9 - Класифікація напрямів оцінки результативності діяльності організації

Змістовне наповнення стратегічного вимірювання відрізняється від традиційних фінансових підходів. Останні, як правило, ґрунтуються на монетарних (вартісних) оцінках. Стратегічне вимірювання здебільшого є невартісним. Наприклад, лояльність клієнтів до певної торгової марки, якість виробництва або обслуговування відносяться до об'єктів стратегічного вимірювання і практично не підлягають вартісній оцінці.

Оскільки сучасних систем оцінювання результативності діяльності організації існує досить багато, то актуальним є питання їх класифікації та систематизації, що дозволяє упорядкувати наявні методи та об'єкти оцінювання.

Оцінка результативності діяльності підприємства за цілями здійснення може здійснюватися у різних формах залежно від об'єктів дослідження, масштабів діяльності, обсягів дослідження, періоду проведення.

В якості об'єктів дослідження результативності можуть виступати процеси праці, фінансової, інноваційної, маркетингової діяльності тощо.

За масштабами діяльності напрями оцінки результативності діяльності можуть розподілятися так: результативність організації в цілому, результативність діяльності підрозділу (центру відповідальності), результативність окремої операції.

За обсягами дослідження можна виділити повну та тематичну оцінку результативності діяльності організації. Повна оцінка здійснюється з метою дослідження усіх чинників результативності в комплексі. Тематична оцінка результативності діяльності організації обмежується лише окремими аспектами її забезпечення.

За періодом проведення виділяють попередню (ретроспективну), поточну та прогнозну оцінку результативності діяльності організації. Попередня (ретроспективна) оцінка результативності діяльності організації здійснюється за звітний період (квартал, рік). Вона дає змогу вивчити фактичні умови забезпечення результативності порівняно з попереднім її рівнем, оскільки ґрунтується на отриманих результатах обліку і звітності.

Поточна оцінка проводиться під час здійснення різних видів діяльності організації (операційної, фінансової, інноваційної тощо) або окремих основних та забезпечуючих операцій з метою своєчасного впливу на досягнення необхідного рівня результативності.

Прогнозна оцінка пов'язана з моніторингом майбутніх умов забезпечення результативності; з умовами здійснення окремих комерційних угод, фінансових, виробничих та інвестиційних операцій з попереднім розрахунком очікуваного рівня результативності.

У фаховій літературі набули поширення різні концепції оцінки результативності діяльності організацій, вибір яких здійснюється залежно від мети оцінки, доступності інформаційної бази та складу оціночних показників (приклад яких наведено в табл. 4.2):

1) ринкова (у межах якої результативність вимірюється показниками конкурентоспроможності, ринкової частки та ринкової доданої цінності);

2) фінансова (ґрунтується на визначенні показників рентабельності, економічної доданої цінності);

Таблиця 4.2 – Фрагмент системи показників оцінки результативності

Показник оцінки результативності	Формула для розрахунків	Позначення
<b>Результативність управлінської діяльності</b>		
Ефективність управлінської праці	$E_{уп} = \frac{E(p)}{Вуп}$	Е(р) – ефект (результат); Вуп – витрати управлінської праці
Питома вага витрат на управління (Пву)	$Пеу = \frac{Ву \times 100}{Ввз \times K1 + Воб \times K2}$	Ву – витрати на управління; Ввз – вартість виробничих засобів; Воб – вартість нормованих оборотних засобів; K1 – коефіцієнт коригування за рівнем концентрації виробництва; K2 – коефіцієнт коригування за рівнем кооперування
Результативність управлінської діяльності (Руд)	$Руд = T1/T2$	T1 – темп приросту продуктивності праці; T2 – темп приросту фондоозброєності.
Критерій ефективності управління (Еу)	$Еу = Ву/Руд$	Руд – результативність управлінської діяльності; Ву – витрати на управління
<b>Результативність маркетингової діяльності</b>		
Ринкова частка підприємства, РЧ	$РЧ = ОЗ/МР$	ОЗ – обсяг збуту товарів підприємства на ринку; МР – місткість ринку
Відносна ринкова частка підприємства, РЧ(%)	$РЧ(\%) = РЧ/РЧк$	РЧк – ринкова частка найсильнішого конкурента
Коефіцієнт зміни обсягів продажу, К <sub>зоп</sub>	$К_{зоп} = ОП_{кзп} / ОП_{пзп}$	ОП <sub>кзп</sub> – обсяг продажів на кінець звітного періоду; ОП <sub>пзп</sub> – обсяг продажів на початок звітного періоду
Ефективність реалізації товарів, Е <sub>рт</sub>	$Е_{рт} = ДР/ВР$	Др – доходи від реалізації товарів; Вр – витрати на реалізацію товарів
Рентабельність маркетингових інвестицій, ROI	$ROI = \frac{(П1 - П2) - ICM}{ICM} \times 100\%$	П1 – прибуток підприємства до впровадження маркетингової стратегії; П2 – прибуток підприємства після впровадження маркетингової стратегії; ICM – інвестиції в стратегічний маркетинг
<b>Результативність виробничої діяльності підприємства</b>		
Ефективність (F)	$F = E/P,$	Е - ефект (результати); Р - витрати (ресурси)
Показник витрат на одиницю продукції (В/1)	$B/1 = \frac{ЗВ}{Овп}$	ЗВ – загальні витрати; Овп - обсяг випуску продукції
Рентабельність товарної продукції (Р <sub>тп</sub> )	$Р_{тп} = \frac{П}{Сп}$	П - прибуток від реалізації Сп - повна собівартість продукції
Продуктивність праці (ПП)	$ПП = \frac{Овп}{Чсс}$	Овп - обсяг випуску продукції Чсс - Середньоспискова чисельність робітників

3) витратна (передбачає вимірювання результативності за показниками собівартості, витратоємності);

4) нефінансова (основними оціночними показниками є задоволеність клієнтів і персоналу, рівень розвитку/реалізації інноваційного потенціалу тощо).

Незважаючи на значну кількість концепцій і різні підходи до оцінки результативності, менеджерам організацій доцільно обирати таку систему КІР, яка найкращим чином враховує специфіку та умови діяльності організації. Оскільки протягом свого життєвого циклу організація неодноразово змінюється и за форматом, і за обсягами, і за напрямками діяльності, то системи вимірювання та оцінки результативності теж коригуються і переглядаються.

#### **4.4 Збалансована система показників (Balanced Scorecard) Д. Нортон і Р. Каплана**

##### **Причини актуальності збалансованої системи показників**

В умовах динамічного розвитку економіки дедалі більшого значення набувають інформаційні технології та інтелектуальний капітал. Ті фактори, що склали конкурентні переваги для більшості компаній 35 років тому, вже не можуть гарантувати майбутній успіх.

Критика традиційних фінансових показників з боку багатьох авторів спрямована на ретроспективний характер цих показників, що значно зменшує їхню цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень. Про це свідчать праці К. Мерчанта, Б. С. Чакраварті, Дж. Деардена, Р. С. Каплана та Д. П. Нортон. На їхню думку, надмірне акцентування уваги організації на досягнення і підтримання короткострокових фінансових результатів може призвести до надінвестування у вирішення короткострокових проблем і до недостатнього інвестування у довгострокове створення цінностей, особливо у нематеріальні активи, які сприяють стратегічному зростанню організації у майбутньому.

У наш час конкурентні переваги набагато важче здобути лише за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Як свідчить досвід успішних організацій, більш значущими факторами в довгостроковому розвитку є, грамотне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, капітал організації, спрямований у знання і кваліфікацію співробітників, здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології.

Із розширенням інвестування капіталу в інформаційні технології, в удосконалення характеристик та взаємозв'язків, які не можуть оцінюватися в традиційній фінансовій моделі, така система стає дедалі менш ефективною.

*Основні причини, які зумовлюють таку ситуацію, наведені нижче:*

- неухильне збільшення вартості нематеріальних активів (інтелектуальний капітал, інновації, репутація) в загальній вартості компаній;
- низька якість сформованих стратегій, численні помилки в їх реалізації, неузгодженість стратегічних планів з оперативною діяльністю;

- персонал не знає й не пов'язує стратегічні цілі організації із своєю діяльністю;
- розподіл ресурсів в планах бюджетів не має зв'язку з реалізацією стратегічних цілей організації;
- контроль діяльності охоплює далеко не всі стратегічно важливі для ведення бізнесу показники;
- мотивація працівників спрямована на забезпечення поточних фінансових показників;
- необхідність в універсальному інструменті для оцінки діяльності організації
- необхідність в швидкій адаптація діяльності організації до зміни ринкової ситуації;
- наявність перспектив для глобалізації і інтернаціоналізації бізнесу.

У зв'язку з цим, американські вчені Р. Каплан і Д. Нортон в 1990 р. дослідили результати фінансово-господарської діяльності більш, ніж 12 великих компаній, що прагнули розширити свої вимірювальні системи шляхом включення показників немонетарного характеру. Результати досліджень привели до формування концепції збалансованої системи показників.

### Головне призначення концепції BSC

Призначення концепції BSC – втілити бачення керівництва організації в реальність, а також пов'язати стратегію й місію з оперативною діяльністю й вартісними факторами. Взаємозв'язок збалансованої системи показників з місією та стратегією показано на рисунку 4.10.



Рисунок 4.10 - Взаємозв'язок збалансованої системи показників з місією та стратегією

*Balanced Scorecard (BSC)* (збалансована система показників) – це система стратегічного управління підприємством на основі вимірювання й оцінки його ефективності за набором показників, підібраним таким чином, щоб урахувати всі суттєві (з погляду стратегії) аспекти його діяльності (фінансової, виробничої, маркетингової, роботи з персоналом). Система BSC транлює місію і загальну стратегію організації в систему взаємозалежних показників.

Слід зауважити, що в багатьох вітчизняних та зарубіжних публікаціях (книги, наукові збірники, журнали, Internet) термін *Balanced Scorecard* перекладається до десятка варіацій, як наприклад, «збалансована система показників», «збалансована система оціночних індикаторів», «збалансована рахункова карта», «система взаємопов'язаних показників», «збалансована система показників ефективності» тощо.

На рисунку 4.11 представлено складові збалансованої системи показників та їх взаємозв'язок.

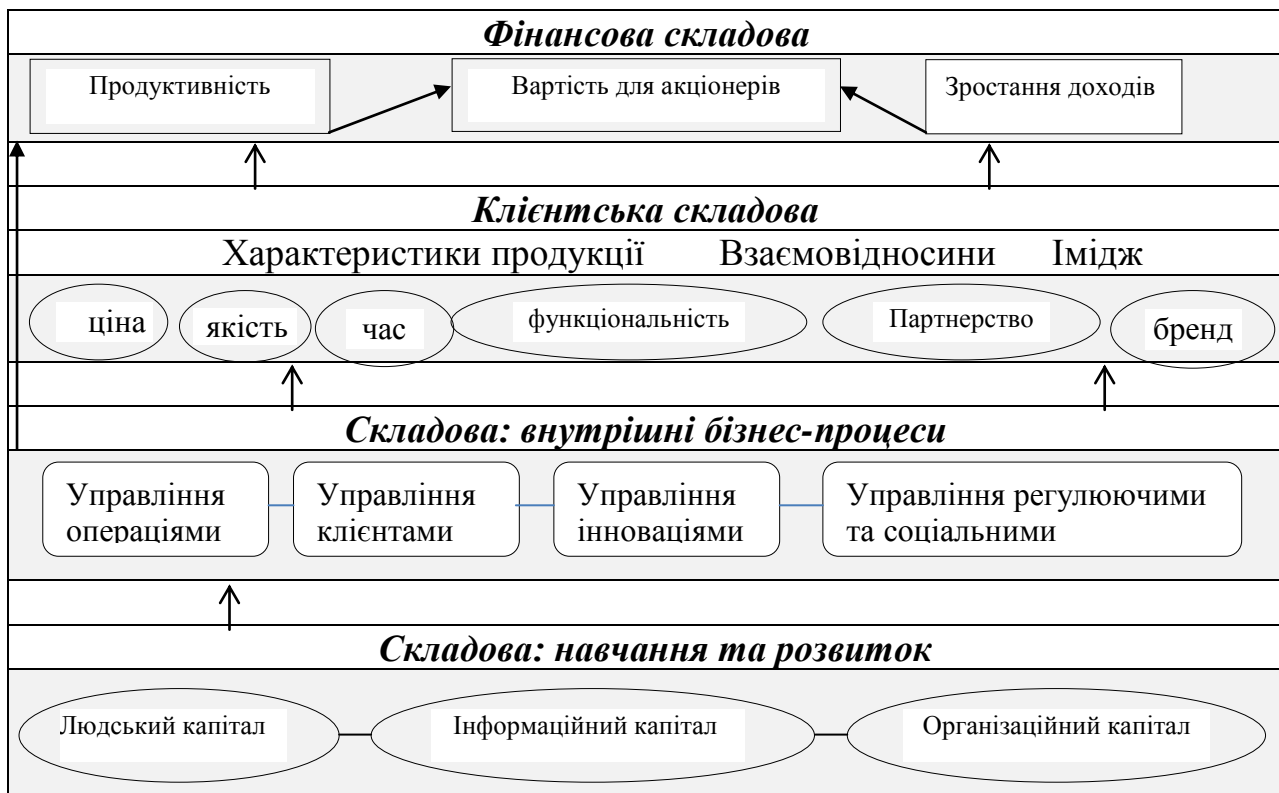


Рисунок 4.11- Модель збалансованої системи показників (ЗСП)

Система Д. Нортон і Р. Каплана дозволяє менеджерам побачити бізнес у чотирьох проекціях: фінансовій, клієнтській, внутрішній і проекції навчання та розвитку. Всі проекції є основою *стратегічної карти цілей*.

*Стратегічна карта цілей* – це діаграма або малюнок, що представляє стратегію у вигляді набору стратегічних цілей і причинно-наслідкових зв'язків між ними. Вона є основою для логічного та чіткого викладу й роз'яснення стратегії, перетворює її в план дій.

Збалансована система показників (далі по тексті – ЗСП) полягає в тому, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб

клієнтів, і в які залучені всі співробітники організації. ЗСП орієнтує керівництво організації на комплексний стратегічний розвиток, на відміну від традиційного управління, яке, як правило, занадто зосереджене на фінансових показниках. Підставою для такого твердження гарвардських професорів був розрив між балансовою і ринковою вартістю організацій (до 72%).

*Формування збалансованої системи показників складається з наступних кроків:*

1. Формалізування головної цілі-місії організації та стратегії.
2. Визначення перспектив і напрямків показників.
3. Формування цілей, які потрібно виконати для досягнення цілей, що стоять попереду, розподілити їх по напрямкам діяльності та встановити причинно-наслідкові зв'язки.
4. Визначення вимірників цілей.
5. Розробка програм (цільових проектів, ініціатив, які забезпечують введення необхідних змін) по досягненню цілей і завдань.
6. Інтегрування BSC в систему управління.
8. Впровадження збалансованої системи показників.
9. Перегляд і корекція BSC.

### **Сутність основних проєкцій збалансованої системи показників**

Цілі чотирьох проєкцій пов'язані одна з одною причинно-наслідковими відносинами. Усе починається з гіпотези про те, що фінансові результати можуть бути отримані тільки в тому випадку, якщо задоволено цільову групу клієнтів. Пропозиція споживчої цінності клієнтам описує, як збільшити продажі і завоювати лояльність цільових клієнтів. Внутрішні процеси ж створюють і надають клієнтам цю пропозицію. І, нарешті, нематеріальні активи, що підтримують здійснення внутрішніх процесів, становлять підґрунтя для стратегії. Узгоджені з стратегічної точки зору цілі всіх складових – і є основний інструмент створення вартості, а, отже, сфокусованої і послідовної стратегії.

Ця архітектура причин і наслідків, що зв'язує чотири проєкції BSC, є структурою, навколо якої будується стратегічна карта. Даний процес змушує менеджерів чітко визначити, яка логіка створення вартості і для кого вона створюється.

*Проекція фінансів* є однією із ключових складових BSC і описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять. Як типові цілі у межах фінансової проєкції виступають збільшення рентабельності продукції, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку й ін. Фінансові результати підприємства поліпшуються за допомогою двох основних факторів – зростання доходів і продуктивності. Ці показники є основними драйверами ефективності у межах фінансової проєкції.

Головною фінансовою ціллю пропонується розглядати: стійкий ріст вартості організації для її власників. Саме тому фінансовий компонент стратегії повинен мати, як довгострокові (ріст), так і короткострокові (продуктивність) показники. Миттєве зрівноважування цих протиборчих сил є організаційною моделлю для стратегічної карти.

*Проекція клієнтів* визначає пропозицію споживчої цінності для цільових клієнтів. *Основа стратегії - диференційована пропозиція споживчої цінності.* Споживча пропозиція в цьому випадку – умова, за дотримання якої нематеріальні активи створюють вартість. У межах проекції клієнтів (маркетингу) керівники визначають ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля з просування й реалізації своїх продуктів. Основними драйверами або двигунами ефективності в даній проекції є: задоволеність покупців, утримання клієнтів, придбання нових клієнтів, прибутковість клієнтів, частка ринку в цільових сегментах і т.д.

Стратегія клієнтської складової повинна нести чітку інформацію про те, що організація збирається зробити краще або по іншому в порівнянні з конкурентами.

*У межах клієнтської складової виділяють наступні стратегії:*

- *стратегія "найкраща загальна вартість":* - підкреслити привабливість ціни при відмінній якості, швидкість доставки, необтяжливості покупки й гарний вибір;

- *стратегія «інновації й лідерство продукту»:* - першими представити на ринок нові характеристики й функції продукту та їх підкреслити;

- *стратегія «надання повного клієнтського рішення»:* – надати споживачам товари, які відповідають специфічним вимогам клієнтів;

- *стратегія «система замкнутості»:* - товар, що перебуває у власності організації, зробити стандартом індустрії в якій представлена організація. У цьому випадку й покупці, й продавці прагнуть будувати свої відносини на вже складених стандартах, щоб одержати максимальну вигоду від їхнього використання.

*Проекція внутрішніх бізнес-процесів* відповідає за два важливих компоненти стратегії:

1) розробка й надання клієнту пропозиції цінності;

2) удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності у фінансовій складовій.

Показники даної проекції фокусуються на процесах, що чинять основний внесок на шляху до досягнення намічених фінансових результатів і задоволення покупців. Такі процеси можуть бути згруповані в 4 групи:

- процеси управління виробництвом;
- процеси управління клієнтами;
- інноваційні процеси;
- законодавчий і соціальний процеси.

*Процес управління виробництвом* – це основний повсякденний процес, за допомогою якого підприємство виробляє продукти, надає послуги і доставляє їх клієнтам. Основними операціями у межах цього процесу є:

- придбання сировини у постачальників;
- перетворення сировини в готовий продукт;
- розподіл готового продукту за клієнтами (дистрибуція);
- управління ризиками.

*Процес управління споживачами* розширює й поглиблює взаємини із



цільовими клієнтами. Можна виділити чотири компоненти цього процесу:

- вибір цільового клієнта;
- завоювання цільового клієнта;
- збереження клієнтської бази;
- розвиток і розширення бізнесу із клієнтами.

*Інноваційні процеси* припускають розробку й розвиток нових продуктів, процесів і послуг, що часто сприяють проникненню підприємства на нові ринки й завоюванню нових сегментів споживчого ринку. Управління інноваціями полягає в наступному:

- визначення потенціалу нових продуктів і послуг;
- управління портфелем розробки і просування нових продуктів і послуг;
- розробка і просування нових продуктів і послуг на ринки;
- впровадження і просування нових продуктів і послуг на ринок.

*Законодавчий і соціальний процеси* дозволяють підприємству постійно заробляти собі право на життя саме в тому оточенні, де воно виробляє і продає свої продукти й послуги за рахунок концентрації зусиль на охороні навколишнього середовища, підтримці безпеки й здоров'я, інвестицій у розвиток суспільства.

Після того як ключові бізнес-процеси виявлені, визначаються драйвери, що характеризують дані процеси й розробляються показники ефективності. Наприклад, як показники ефективності процесу виробництва можуть бути використані показники кількості та частоти поломок виробничої лінії, кількості бракованої продукції і т.ін.

В організації одночасно відбуваються сотні внутрішніх бізнес - процесів, що створюють вартість. Мистецтво стратега полягає в тому, щоб визначити й довести до досконалості найбільш важливі з них для створення пропозиції споживчої цінності.

*Проекція навчання й зростання* визначає інфраструктуру, яку підприємство має побудувати для того, щоб забезпечити зростання і розвиток у довгостроковій перспективі. Зростання і розвиток організації є результатом синергії трьох основних факторів:

- людський капітал: наявність умінь, таланта й ноу - хау, необхідних для підтримки стратегії;
- інформаційний капітал: наявність інформаційних систем, мереж інфраструктури, необхідних для підтримки стратегії;
- організаційний капітал: здатність організації мобілізувати й підтримувати процес змін, необхідних для реалізації стратегії.

Збалансована система показників дозволяє керівникам особливим чином виділити ті спеціальні людські, інформаційні й організаційні ресурси, які необхідні для реалізації обраної стратегії.

У проекції навчання й зростання основними драйверами ефективності можуть бути задоволення співробітників, утримання співробітників, їх вміння та кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень, генерація ініціатив, ефективність роботи інформаційної системи.

Нематеріальні активи повинні відповідати стратегії, щоб брати участь у створенні вартості.

### **Основні переваги BSC**

*Основними перевагами BSC є:*

- переклад стратегії в дії, зв'язок організації зі стратегією;
- ув'язування оперативного й стратегічного менеджменту досягається за допомогою багатоаспектного й практичного методу;
- чотири основні аспекти (споживчий, господарський, інноваційний і фінансовий) утворюють всеохоплюючу схему для "ланцюга" зверху вниз стратегії організації по всіх його ієрархічних рівнях;
- дискусії по проблемі реалізації стратегії здобувають об'єктивний характер у зв'язку з необхідністю відшукування одиниць виміру й завдяки так званій стратегічній карті;
- запропонована система управління уможливорює широку, зорієнтовану на навчання комунікацію по всіх рівнях організації;
- нова концепція вдало інтегрується із системою контролінгу й добре погоджується з методами управління, націленими на підвищення вартості організації;
- реалізація стратегії всіма співробітниками, стратегічне управління в режимі реального часу, мобілізація й мотивація персоналу.

*Головними особливостями системи є:*

- Ефективність роботи організації оцінюється не тільки за допомогою фінансових показників, частка не фінансових показників повинна складати на рівні не менше 60% (оригінальна система передбачає на рівні не менше 80%).
- Всі показники ефективності об'єднуються в однорідні групи, котрі називають перспективі (залежно від стратегії та перспектив розвитку на оперативний та звітний періоди).
- Встановлення на всіх рівнях управління критерієв ефективності роботи („організація – робітник”).
- Чітко визначені стратегічні ініціативи (обґрунтування стратегічних цілей конкретними програмами).
- Чіткий підхід до визначення максимальних та мінімальних значень показників (визначення максимальних та мінімальних значень основних показників стратегічного розвитку, котрі входять до загальної системи оцінювання та встановлення допустимих відхилень від нормованих значень).
- Необхідна умова створення стратегічних карт – розробка стратегії організації. Сама по собі розробка стратегії організації – дуже важливий етап розвитку і початок цього процесу говорить про зрілість організації і високі її досягнення.
- Реалізація стратегії організації в конкретних тактичних діях, яку супроводжуються контролем його показників. BSC дозволяє конкретизувати ситуацію і відслідковувати конкретні зміни, паралельно корегуючи стратегію.
- Простота сприйняття виконавцями.
- Можливість графічної інтерпретації фінансових і не фінансових сторін

діяльності.

- Доведення стратегії організації до конкретних цілей для кожного працівника.

- Універсальність використання.

- Ініціація позитивних процесів в організації в процесі розробки і запровадження BSC.

- Прив'язка до системи мотивації персоналу в залежності від досягнутих результатів.

### **Основні обмеження BSC:**

- система показників може бути побудована тільки після того, як всіма співробітниками прийнята й зрозуміла стратегія;

- відсутня відповідальність за загальний результат;

- більше орієнтована на управління активами й ресурсами, а не на їхнє фінансування;

- увага надмірна фокусується на управління, що базується на показниках та ігноруються "м'які" фактори;

- не забезпечується однозначність певних зв'язувань "ціль - засіб" і "стратегічна карта";

- ще не вирішено багато проблем виміру;

- компоненти "ланцюга" зверху вниз по ієрархії організації можуть гальмувати мотивацію здійснення проекту;

- концепцією не передбачені механізми розв'язання конфліктів.

### *Проблеми з втіленням BSC:*

- намагання розглядати BSC як панацею від всіх проблем організації, або можливість автоматичного управління підприємством;

- відсутність розробленої стратегії розвитку на більшості українських компаній;

- дефіцит кваліфікованих кадрів, володіючих стратегічним баченням;

- неясність методів запровадження BSC;

- відсутність швидких результатів;

- ініціатива розробки BSC може належати тільки топ-менеджерам;

- важкість оцінки важливості ключових показників.

### *Результати впровадження даної системи:*

- підвищують ефективність управління компанією;

- формують основу для аналізу реалізації стратегії та виявлення критичних факторів, які не дозволяють досягнути поставлених цілей; можливість швидкого переведення визначеної стратегії в конкретні дії;

- надають можливість керівникам відстежити в якій мірі досягаються поставлені цілі та в якій мірі реалізовано стратегію;

- визначають вклад підрозділів в досягнення стратегічних цілей;

- формують систему мотивації по результатах досягнення цілей;

- зв'язують бюджет організації зі стратегією за допомогою інформаційної та аналітичної систем.

Таким чином, збалансована система показників є своєрідним засобом

моніторингу й ефективним інструментом як поточного, так і довгострокового управління стратегією підприємства.

#### 4.5 Додаткові системи цільових індикаторів

1. Модифікацією збалансованої системи показників Д. Каплана і Р. Нортонна є модель BSC, запропонована Лоренцем Мейселом, єдиною суттєвою відмінністю якої є наявність блоку індикаторів «Кадровий потенціал» замість перспективи «Навчання і зростання» Д. Каплана і Р. Нортонна. У ній оцінюють інновації, а також такі фактори, як освіта й навчання, розвиток продукції й послуг, компетентність і корпоративна культура.

Причина використання Л. Мейселом окремої перспективи людських ресурсів полягає в тому, що керівництво організації або банку повинне бути більш уважним до свого персоналу й оцінювати ефективність не тільки процесів і систем, але і його співробітників.

2. К. МакНейр, Р. Ланч, К. Крос у 1990 році представили модель, яку вони назвали *піраміда ефективності*. Основною концепцією тут також є зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими декількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками. Традиційна управлінська інформація повинна виходити тільки від верхнього рівня. *Піраміда ефективності* побудована на концепціях глобального управління якістю, промислового інжинірингу й обліку, що ґрунтується на «діях». Під діями розуміють те, що виконується людьми або машинами (устаткуванням, механізмами, комп'ютерними системами) для задоволення споживача.

*Особливості моделі:*

- визначає кожному рівню ієрархії свій блок відповідальності;
- пов'язує стратегію організації з операційними показниками ефективності персоналу на нижньому рівні ієрархії;
- відображає двосторонні комунікації між різними рівнями організаційної ієрархії. Іншими словами, цілі передаються вниз по організації, тоді як показники - збираються від низу до верху. - розповсюдження місії і стратегії на всіх рівнях управління підприємством;
- застосування як фінансових, так і нефінансових показників;
- відсутність зв'язку з системами обліку;
- жорстка структура моделі;
- орієнтація на фінансові показники.

Ця модель корпоративного управління здатна показати, що лежить в основі фінансових оцінок і що ними управляє.

3. Кристофер Адамс (С. Adams) и Пітер Робертс (Р. Roberts) у 1993 році запропонували іншу модель, що назвали *EP<sup>2</sup>M (Effective Progress and Performance Measurement)*. Згідно Адамсу-Робертсу, важливо, насамперед, те що підприємство робить у наступних чотирьох напрямках:

- обслуговування клієнтів і ринків;

- удосконалення внутрішніх процесів (зростання ефективності й рентабельності);
- управління змінами й стратегією;
- власність і свобода дій.

*Особливості:*

- баланс внутрішніх і зовнішніх чинників, дотримання інтересів як власників, так і працівників;
- відсутність причинна - слідчих зв'язків;
- відсутність відмінності між перспективами "внутрішні процеси" і "фінанси".

4. Одним з відомих інструментів стратегічного аналізу і контролю є модель ділової переваги (*Business Excellence Model – BEM*), тісно пов'язана з концепцією управління якістю. BEM має в цілому статичний характер; її елементами виступають стратегічні сфери і взаємозв'язки між ними, які визначаються з допомогою так званої «імовірнісної логіки».

Незважаючи на те, що автори BEM декларують однакову цінність цієї моделі практично для всіх галузей – від сфери обслуговування до неприбуткових організацій, – корисність BEM найбільш відчутна у межах тих галузей, які займаються безпосередньо промисловим виробництвом. Але, незважаючи на галузь, сфери стратегічного аналізу і контролю в моделі BEM (їх виділено дев'ять) залишаються однаковими: лідерство, персонал, політика і стратегія, ресурси, бізнес-процеси, результати для персоналу, покупців і суспільства, інновації і навчання.

У системі стратегічного управління BEM може застосовуватися на двох рівнях:

- На *пасивному рівні* – як шаблон або контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства згідно дев'яти критеріїв моделі.
- *Активний рівень* – здійснення щорічної перевірки результативності діяльності підприємства, управління і системи планування бізнесу; визначення змін, які потрібно внести у системи планування і управління.

5. Система показників відповідальності (*Accountability Scorecard – ASC*) ґрунтується на теорії зацікавлених сторін. Одним з перших ідею врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні підприємствами сформулював відомий економіст Е. Фрімен у 1984 році, який доводив, що стратегічне управління фірмами приватного сектору може бути набагато ефективнішим і результативнішим, якщо менеджери почнуть враховувати інтереси різних зацікавлених сторін. Зацікавленою стороною, за визначенням Е. Фрімена, може бути будь-яка група чи особа, яка: сама може впливати на досягнення цілей підприємства; на яку впливає досягнення цілей підприємства.

Отже, всі групи або особи, які мають відношення до підприємства, є зацікавленими сторонами, а керівництво повинно враховувати інтереси не тільки акціонерів, але й інших груп осіб та організацій. Це і є визначальна риса теорії зацікавлених сторін, хоча можна назвати ще декілька відмінностей від інших теорій:

1. Теорія зацікавлених сторін призначена одночасно описувати і визначати

структуру і функціонування певної корпорації.

2. Теорія зацікавлених сторін розглядає корпорацію як деякий організаційний об'єкт, через який численні учасники вирішують свої численні завдання.

3. Теорія зацікавлених сторін є загальною і всебічною, але у той же час має і практичну цінність.

Практична цінність теорії зацікавлених сторін може бути відчутною лише тоді, коли правильно визначено склад зацікавлених сторін, визначено співвідношення інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін. Очевидно, серед найбільш вагомих груп зацікавлених сторін слід виділити акціонерів (власників), постачальників, клієнтів (споживачів), менеджерів і працівників, державні (урядові) структури. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково.

Зручним способом впровадження теорії зацікавлених сторін у практичну сферу є використання різноманітних інструментів, призначених для стратегічного управління, аналізу та вимірювання ефективності різних аспектів діяльності підприємства – системи показників відповідальності (ASC), яка вперше була описана Ф. Ніколсом у 2000 р.

Система показників відповідальності (ASC) призначена для пошуку своєрідного «балансу інтересів» між самим підприємством і різними зацікавленими сторонами, вивченні взаємозв'язків і взаємовідносин між різними зацікавленими сторонами. Ці взаємовідносини називаються «зв'язками контрактів». Ці «контракти» розглядаються як внески різних зацікавлених сторін взамін вигід і стимулів, які забезпечує підприємство. Взагалі зацікавлені сторони залишаються зацікавленими лише доти, поки підприємство забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує або, як мінімум, компенсує зроблені внески. У той же час внески і стимули у більшості випадків мають двосторонній характер, що робить обмін між двома сторонами взаємним. Взаємною є також відповідальність, яку беруть на себе сторони.

*Процес практичного впровадження Системи показників відповідальності ASC здійснюється у декілька етапів:*

1. Ідентифікація зацікавлених сторін.
2. Визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб, і стимулів, наданих підприємством цим групам.
3. Ранжування внесків і стимулів за пріоритетом (важливістю).
4. Визначення показників для кожного внеску і стимулу.
5. Практичне застосування вибраних показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень.

Якщо провести порівняльний аналіз моделей BSC і ASC, можна відзначити дві найважливіші відмінності між ними. Перша з них полягає у тому, що у першому і другому випадках «баланс» встановлюється між різними речами: у моделі BSC – між різними групами фінансових і нефінансових показників, а у моделі ASC – між підприємством і зацікавленими сторонами. Друга відмінність – це зміст і кількість складових частин цих моделей. Класичний варіант BSC передбачає побудову чотирьох взаємопов'язаних блоків (фінанси, клієнти,

внутрішньогосподарські процеси, зростання і навчання). У найпростішій моделі ASC також присутні чотири блоки – менеджери, персонал, постачальники, покупці. Разом з тим, ланцюжок визначення ключових показників у кожному блоці моделі ASC дещо відрізняється від моделі BSC:

- а) модель ASC: зацікавлені сторони – внески/стимули – показники;
- б) модель BSC: ключові напрями – цілі – показники.

6. *Бортове табло* (tableau de bord). *Кінець 30-х років. Розробник - Ж.Л. Мало.* Дана концепція була розроблена французькими інженерами ще в 60-і роки, але знайшла застосування на практиці тільки на початку 90-х років. Звичайно її порівнюють із кабіною управління літаком, ергономічне з'єднуючої в собі всі показники

Система, яка об'єднує набір фінансових і нефінансових показників для вимірювання результатів діяльності всіх підрозділів підприємств. Показники підрозділяються на функціональні і цільові, між якими визначаються причино - слідчі зв'язки. На нижніх рівнях управління використовують показники операційної ефективності (нефінансові), на верхніх - додаються фінансові показники. Ціль «Бортового табло» — надання керівникові коротку інформацію про кожний підрозділ або підприємство.

*Особливості:*

- застосування як фінансових, так і нефінансових показників;
- нерозривність з організаційною структурою організації;
- відсутність можливості швидко міняти мету через те, що вона строго закріплена за вибраним стратегічним напрямом ;
- прив'язка показників операційної ефективності із стратегією;
- відсутня жорстка структура моделі.

Для кожного підрозділу/організації виставляється генеральна мета, яка у свою чергу розкладається на цілі підлеглих підрозділів. Підлеглі підрозділу характеризують виставлену їм ціль із критичними факторами успіху. Критичні фактори успіху оцінюються за допомогою набору показників.

Викликають критику наступні сторони концепції:

- тверда прив'язка організаційній структурі організації;
- відсутність здатності швидко міняти мету через те, що вона прив'язана до одному строго обраному стратегічному напрямку.

7. *Консалтинговою організацією «Артур Андерсен» для оптимізації продуктивності організації у 1993 р. було розроблено модель «Квантове вимірювання досягнень» (Quantum Performance Measurement).*

Вживані показники - «Істотні знаки» повинні одночасно надавати інформацію про організаційну структуру, процеси, працівників на основі якості, витрат і часу. Аналіз проводять по рівнях організації, процесам, окремим робочим групам або працівникам.

*Особливості моделі:*

- застосування як фінансових, так і нефінансових показників;
- перевірка відповідності показників і стратегічних завдань;
- застосування мотивації працівників.

- формування тільки трьох груп показників: витрати, якість, час;
- одночасне візуалізоване уявлення інформації про організаційну структуру, процеси, якість, витрати і час.

Застосовувані показники — «Істотні знаки» (Vital Signs) — повинні одночасно надавати інформацію про організаційну структуру, процеси, працівників на основі якості, витрат і часу.

У якості вимірників продуктивності діяльності організації використовуються: якість товару або послуги; час який відображає якість процесу; витрати, що показують ступінь економічної якості.

Процеси аналізуються на трьох рівнях:

- організації;
- процесів;
- працівника/процесу.

Вимір відбувається відповідно до процесу оцінки

8. *Модель «Вимірювання досягнень за версією «Ернст & Янг» включає:*

- перевірку відповідності критичних чинників успіху організації її стратегіям;
- перевірку відповідності показників і стратегічних завдань;
- сегментацію організації по рівнях;
- визначення цілей кожного рівня;
- розробка критичних чинників успіху для кожного рівня і показників для їх оцінки і вимірювання.

З погляду консалтингової організації «Ернст & Янг», проблема фінансово орієнтованих моделей оцінки діяльності полягала в складності розуміння одержувачами інформації безлічі фінансових коефіцієнтів, особливо на низьких рівнях організації, внаслідок чого їм складно впливати на показники.

У масштабі даної концепції розглядаються складові стратегії розвитку організації (її цілі), по них установлюються критичні фактори успіху. У кожного рівня організації — свій критичний фактор успіху з відповідними йому показниками.

Прослідковується очевидна аналогія з «Бортовим табло», однак є відмінність — завдання різних цілей на різних рівнях, які не є підлеглої єдиної цілі і її наслідком.

9. *«Ділове вікно управління» (Business Management Window).* Модель, орієнтована на стратегічне управління і зростання в зовнішніх і внутрішніх сферах.

Особливості:

- об'єднання цілей зовнішнього і внутрішнього управління;
- стратегічне планування всіх напрямів діяльності;
- оцінка наслідків управлінських рішень, що визначають фінансові результати;
- розгляд наслідків позитивних і негативних оперативних рішень, що спричиняють за собою певні фінансові результати;
- бенчмаркінг процесів і результатів.



Концепція містить наступні відмінності:

- охоплює стратегічне планування від просування на ринку аж до зміни структури власного капіталу, яке повинне забезпечити постійний ріст організації;
- поєднує цілі зовнішнього й внутрішнього оточення організації;
- розслідує наслідки позитивних і негативних оперативних рішень, що тягнуть за собою певні фінансові результати;
- формує умови проведення бенчмаркінгу як процесів, так і результатів.

10. Концепція «Caterpillar». 1996 р. Розробники – організація «Wheel Loader and Excavators Division Caterpillar».

Особливості:

- застосування як фінансових, так і нефінансових показників
- облік як випереджаючих показників, так і запізднюючих (акцент на випереджаючих показниках: сьогодні - завтра);
- недолік увазі аналізу минулих результатів (тільки облік витрат).

Важлива відмінність даної концепції від попередніх у тому, що тут найбільша увага фокусується на зв'язку (сьогодні-завтра) і мало уваги приділяється аналізу минулих результатів (тільки з боку витрат).

11. Концепція «Хьюлетт-Паккард» (Hewlett Packard Deutschland), 1996р. Розробники – організація Hewlett Packard Deutschland.

Концепція заснована на взаємній оцінці підрозділами що надають один одному послуги.

Особливості:

- формується на вивченні і вирішенні проблем учасників виробничого процесу;
- оцінка підрозділів заснована на вивченні і аналізі проблем один одного;
- показники оцінюються по трьом напрямам: витрати, якість, продуктивність;
- описує процеси між підрозділами організації;
- задає параметри виміру процесу. Головне, щоб процес вимірявся не тільки з витратної точки зору, а також за рівнем якості й продуктивності;
- з «клієнтом» (підрозділ — одержувач послуг усередині організації) обговорюються витрати і якість наданої послуги. Разом із цим установлюються внутрішні стандарти організації.
- фіксуються стандарти якості й критерії їх виміру. Також розробляються стандартні анкети, по яких потім «клієнт» оцінює «постачальника».

За допомогою описуваних заходів проводиться постійна оцінка й поліпшення процесів, що протікають, в організації.

Усередині організації клієнти розділені на наступні групи:

- керівник підрозділу;
- контролер;
- оперативний менеджер;
- керівник центру формування витрат;
- топ-менеджер.

По закінченню місяця проглядаються результати анкетування: при негативній оцінці спільно виробляються заходи щодо поліпшення показників діяльності. Щомісяця також складається звіт по якості, у якому оцінюються 5 областей: процес планування, орієнтація на клієнта, поліпшення процесів, керування процесом, участь працівників.

12. *Модель «ДжАйКейс» (Case). Розроблена J.I. Case Agricultural Equipment Group по забезпеченню сільського господарства.* Поєднує фінансові й нефінансові показники. Основною метою є досягнення статусу виробника світового класу.

У якості категорій показників організації – виробника світового класу були обрані сфери: якість; сервіс; час виробничого процесу; гнучкість; витрати.

*Вимірювання досягнень підприємств сервісу Performance Measurement in Service Business 1991 р.* Концепція управління спрямована на формування типу організації виходячи з кількості показників (детермінант), що визначають його результативність в кожній сфері.

*Особливості:*

- виділення складової фінансів;
- направлена тільки на організації сервісу;
- аналіз діяльності організації по сферам діяльності (гнучкість, використання ресурсів і т. п.);
- синтез отриманих результатів по заданим параметрам в заданій формі звіту;
- відсутність системи мотивацій,
- слабкий зв'язок зі стратегією.

Проведений аналіз моделей показує, що збалансовані моделі мають більше схожості, чим відмінностей. Відмінності в основному стосуються форми представлення інформації, ніж змістовної сторони. При цьому слід особливо відзначити, що система «Бортового табло» на відміну від збалансованої системи показників і «Пірамід ефективності» не має жорсткої структури і чіткого опису.

На відміну від зазначених моделей відносно збалансованої системи показників існує достатньо докладний опис методологічних підходів, чітко визначена структура і формати.

Цим багато в чому пояснюється широке розповсюдження останніми роками даного підходу.

*Аналіз найбільш популярних моделей аналізу і оцінки результатів діяльності, заснованих на ключових показниках, дозволяє зробити ряд висновків:*

- наприкінці 80 – х років нові вимоги ринку і потреби керівництва підприємств привели до необхідності розробки нового комплексного підходу до аналізу і оцінки результатів діяльності, позначився перехід підприємств від традиційних систем фінансової і управлінської звітності до збалансованих моделей оцінювання діяльності;
- не дивлячись на індивідуальні особливості кожної моделі, всі вони мають загальну мету - забезпечення керівництва необхідною інформацією в процесі ухвалення управлінських рішень;

- система аналізу і оцінки результатів діяльності незалежно від вибраної моделі є індивідуальною для кожного організації і розробляється з урахуванням специфіки його діяльності;
- найбільш перспективною з цих концепцій представляється збалансована система показників, що дозволяє транслювати конкретну діяльність і стратегію в достатньо повний набір показників, які фактично утворюють систему стратегічного контролю і управління, має здатність комплексної характеристики діяльності на основі набору фінансових і нефінансових показників, прив'язує показники операційної ефективності і стратегії.

#### **4.6 Управління результативністю та мотивація персоналу**

Результативність організації сильно залежить від діючої системи мотивації, відданості персоналу та командної роботи. На підприємствах будь-якої форми власності головним елементом діяльності виступає людина. Саме від персоналу у більшій мірі залежать кінцеві результати діяльності організації, якість наданих послуг, виконання поставлених цілей та планів. Одним з основних та першочергових завдань вищого керівництва кожного суб'єкта господарювання є організація такої системи мотивації персоналу, при якій працівник матиме насправді щире бажання ефективно працювати.

На сучасному етапі розвитку України пріоритетним напрямом управління персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих результатів діяльності організації. Для цього слід приділяти значну увагу формуванню ефективної системи мотивації праці, яка повинна відповідати ринковим умовам господарювання.

Водночас сьогодні в Україні більшість підприємств надають перевагу використанню в якості заохочення свого персоналу тільки оплати праці, що свідчить про необхідність дослідження та впровадження нових методик мотивування праці.

##### **Результативність праці**

*Результативність праці* – результат послідовної цілеспрямованої діяльності робітника. Результативною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці.

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передусім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано. Мотивування працівників організації до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку усвідомлюють всі керівники. Однак протягом тривалого періоду наука управління персоналом надавала перевагу матеріальним стимулам. Як показує досвід, задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітною платою, матеріальною допомогою та ін.) далеко не у всіх випадках приводить до підвищення результативності праці, а найбільш ефективними стимулятивними факторами є відповідність виконуваної роботи потребам людини у визнанні її як

особистості і можливість самовираження. Складові системи мотивації результативної праці персоналу організації представлено на рисунку 4.12.

Крім теоретичних досліджень, корисним є практичний досвід розвинених країн у підвищенні зацікавленості персоналу в результатах праці, посиленні його трудової мотивації. Як фактор покращення зацікавленості працівників в економічних результатах організації, засіб збереження соціального миру в колективі в розвинених країнах розглядаються системи мотивації через участь у прибутку. У разі використання цієї системи трудовий дохід працівника розкладається на дві складові частки: постійну та змінну.



Рисунок 4.12- Складові системи мотивації результативної праці персоналу організації

До основних типів систем мотивації через участь у прибутку належать:

- системи преміальних виплат;
- системи оцінки результатів;
- системи участі працівника у прибутку залежно від продуктивності;
- системи колективного стимулювання;
- системи оплати за результатами.

Але, застосування систем участі, які ґрунтуються на балансовому прибутку, зв'язок його підвищення з внеском окремого працівника не є очевидним. Тому часто запроваджують системи заохочення, пов'язані з результатами безпосередньо виробничої діяльності (економія, зниження виробничих витрат, зростання виробітку тощо).

Недостатній взаємозв'язок мотивації з результатами діяльності працівника зумовлений тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички,

правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо. Численні дослідження і нагромаджені практичний досвід свідчать, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна не прямолінійна залежність.

Залежність між мотивацією та результативністю праці породжує складну управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Розв'язання цих питань є на теперішній час ще не вирішеним та потребує комплексного підходу.

В сучасній системі мотивування виділяють декілька методів (із застосуванням змістовних та процесуальних теорій):

- мотивація на основі грейдів;
- технологія мотивації, яка базується на системі ключових показників діяльності компанії.

### **Мотивація на основі грейдів**

Грейдування – це розподіл посад в ієрархічній структурі організації, з зазначенням її відповідної цінності для виробничої діяльності, створення ієрархії рангів, універсальної для персоналу підприємства.

*Система грейдів (від англ. grade – ступінь, клас)*, була заснована у 50-х роках минулого століття Едвардом Хеєм, засновником та президентом консалтингового агентства НАУ Group Inc., США, на замовлення державних структур. Сьогодні, системою грейдування користуються більше 8000 комерційних і некомерційних організацій більш ніж у 40 країнах світу. За визначенням директора компанії НАУ Group Ukraine, одна з головних проблем українських компаній – низька ефективність персоналу, і щоб змінити такий стан речей, потрібно підвищити цінність посади для персоналу. Наприклад, впровадження системи грейдів у компанії «САН ІнБев Україна» сприяло тому, що кожен працівник чітко зрозумів, до якого рівня ієрархії належить його позиція і чому. Впровадивши таку систему, компанія виключає можливість суб'єктивізму в оплаті праці персоналу, потенційне кумівство і шантаж з боку працівників. У компанії «Київстар» завдяки грейдинговій вдалося впорядкувати систему оплати праці та підтримувати її конкурентоспроможність порівняно з рівнем оплати аналогічних посад на ринку.

*Введення системи грейдів на підприємстві включає наступні етапи:*

- формування робочої групи, вивчення особливостей методики;
- розробка необхідної документації (концепція, положення тощо);
- розгляд та оцінка кожної посади (анкетування, інтерв'ювання, бесіда);
- формування головних вимог до кожної посади, уточнення всіх факторів впливу;
- ранжування факторів по рівням;
- оцінка кожного сформованого рівня;
- розробка шкали оцінки ваги кожного фактору;
- розрахунок оціночної кількості балів для кожної посади;
- розподіл балів по грейдам;
- формування посадових окладів і розрахунок вилок окладів;

– аналіз отриманих результатів.

Застосування цієї система дозволяє враховувати рівень відповідальності, унікальність досвіду, знань і навичок, результативність діяльності кожного працівника підприємства. Система грейдів, або позиційних посад, означає, по суті, корпоративний табель по рангах. Вона дозволяє побудувати посадову ієрархію, яка опирається на гнучкий рівень заробітних плат. Приклад опису посади наведено в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3 – Приклад опису посади для впровадження системи грейдів

Організація	ТОВ «Мрія»
Підрозділ	Головна адміністрація
Дата	13 березня 20xx року
Назва посади	Секретар
П. І. Б. Працівника	Фоміна Олена Миколаївна
Посада безпосереднього керівника	Заступник фінансового директора
П. І. Б. Керівника	Корольова Тамара Борисівна
Мета (для чого існує посада, в яких межах, з якими завданнями?)	Асистує керівнику, відповідає на вхідні дзвінки, приймає відвідувачів, слідкує за дисципліною в організації
Кількість прямих підлеглих	0
Загальна кількість непрямих підлеглих	0
Мінімальні вимоги до співробітника	Освіта: вища Досвід: від 1,5 року на аналогічній посаді Основні компетенції: уміння користуватися офісною оргтехнікою (ксерокс, сканер, факс, принтер), знання комп'ютера на рівні користувача, швидкість друку - від 300 знаків за хвилину. Розуміння специфіки бізнесу: загальне розуміння
Додаткові якості	Готовність працювати в умовах ненормованого робочого дня обов'язкове
Обов'язки	1) відповідати на телефонні дзвінки, передавати інформацію або перемикає виклики відповідним особам на їх вимогу; 2) зустрічати відвідувачів, відповідати на їхні запитання і / або направляти до належного особи за їх вимогою; 3) вести план-графік ділових зустрічей з метою ефективного використання часу директора; 4) підготовляти щоденну кореспонденцію, щоб зменшити робоче навантаження директора; 5) влаштовувати поїздки з метою забезпечення їх ефективності та комфорту; 6) резервувати приміщення для ділових зустрічей і переговорів по мірі необхідності; 7) сповіщати учасників про планові датах і часу зустрічей з метою гарантії їх присутності; 8) слідкувати за дотриманням дисципліни працівниками в організації

Зазвичай впровадження системи грейдів більш доцільні для організацій з наступними проблемами в системі оплати праці:

- непрозорість системи оплати, відсутні механізми контролю і управління цією групою витрат;
- неконтрольоване зростання фонду оплати праці за рахунок довільного підвищення оплати працівника;
- оплата для нових посад в компанії необґрунтовано вище оплати давно працюючих співробітників, що значно знижує мотивацію працівників;
- в різних підрозділах або філіалах по-різному налаштовані і не співставні тарифні сітки, доплати і надбавки, рівні окладів, штатні розклади;
- нормативні локальні акти по оплаті є формальними і не визначають реальне встановлення і зміна окладів;
- тарифна сітка побудована так, що фахівець без категорії може отримувати стільки ж, скільки і начальник відділу (розмитість сітки);
- групи посад, об'єднані в одну категорію оплати, іноді злочно відрізняються за складністю виконуваних робіт;
- оплата праці не збалансована щодо ринку праці.

*Головна перевага системи з погляду працівника* – прозорість перспектив. Працівник завжди розуміє, що він повинен робити, як і в період якого часу, щоб його заробітна плата підвищилася, тобто система грейдів дозволяє працівникам отримати уявлення про можливу зміну рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях.

Процес введення системи грейдів в організації складається з етапів, зображених на рисунку 4.13.

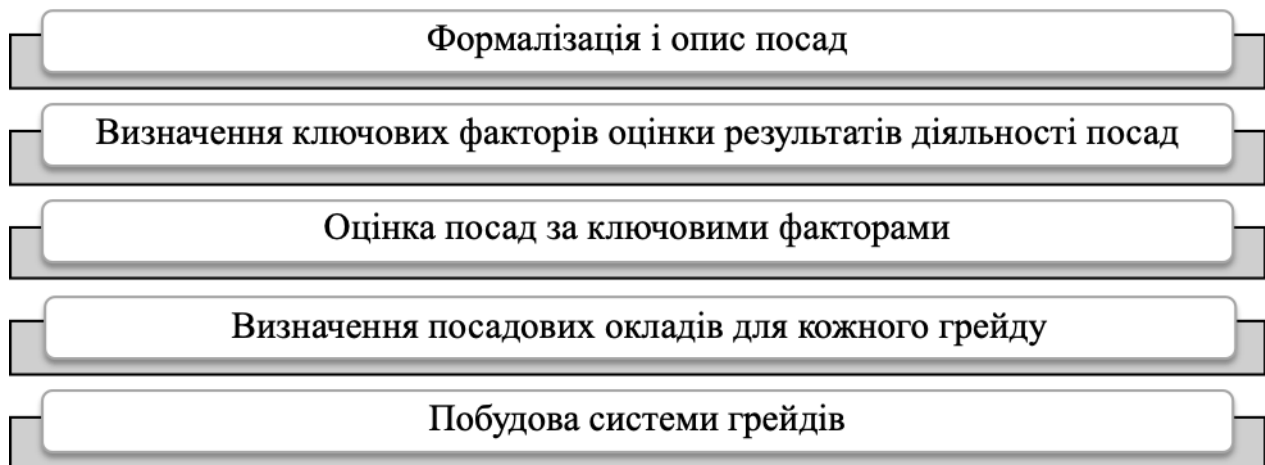


Рисунок 4.13 - Формування системи грейдів в організації

Таким чином, система грейдингу формує посадову ієрархію за змістом роботи. Кожна позиція поданої структури визначає вимоги до кожної посади, а також дозволяє працівникам визначити: свою підлеглисть, міру відповідальності, потребу в розвитку (підготовці кадрів).

*Отже, грейд* – це група посад, які мають приблизно однакову цінність для компанії. Кількість грейдів може варіювати від 5-7 до 20. Кожному грейду

відповідає певний розмір окладу, або "вилка окладів", яка може періодично переглядатися, але сама система грейдів залишається незмінною.

*Цілі грейдування:*

- систематизація найменувань усіх посад організації;
- встановлення чітких меж ("вилки") вартості всіх посад компанії;
- створення простого, зрозумілого, прозорого і справедливого інструмента для нарахування зарплати;
- розробка системи оцінки праці персоналу організації;
- створення основи для планування розвитку співробітників організації;
- упровадження єдиного підходу до циклу прийому, ротації і звільнення персоналу компанії.

*Переваги грейдингу:*

- переведення нематеріального показника (цінність роботи працівника) у грошовий еквівалент:
  - дозволяє спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання, а також визначити припустимий розмір винагороди для нових посад;
  - дає можливість впливати на основні складові витрат на персонал;
  - дозволяє систематизувати посади,
  - формує основу для стандартизації оплати праці
  - сприяє досягненню бізнес-цілей підприємства, реалізації його стратегічних орієнтирів,
  - сприяє залученню та утриманню потрібних працівників,
  - формує умови для одержання максимальної віддачі від інвестицій у людський капітал;
  - дозволяє скоротити суб'єктивізм в управлінських рішеннях щодо оплати праці.

**Технологія мотивації, яка базується на системі ключових показників діяльності компанії**

Для того, щоб інтереси співробітників у роботі збігалися з інтересами організації, пропонується розробити і впровадити систему мотивації персоналу, що базується на ключових показниках діяльності, сутність якої представлено в рисунку 4.14.

Якщо ключові показники є необ'єктивними або не відповідають специфіці діяльності підприємства, вони не спроможні адекватно виконувати свої функції. Усі ключові показники повинні мати кількісну оцінку. Обрати адекватні КРІ для кожного окремого працівника або підрозділу підприємства настільки ж важливо, як і для всього бізнесу в цілому. Ідеальною є ситуація, за якої показники діяльності використовуються в компанії на кожному рівні організації та прив'язані до керівників підрозділів і кінцевих виконавців.



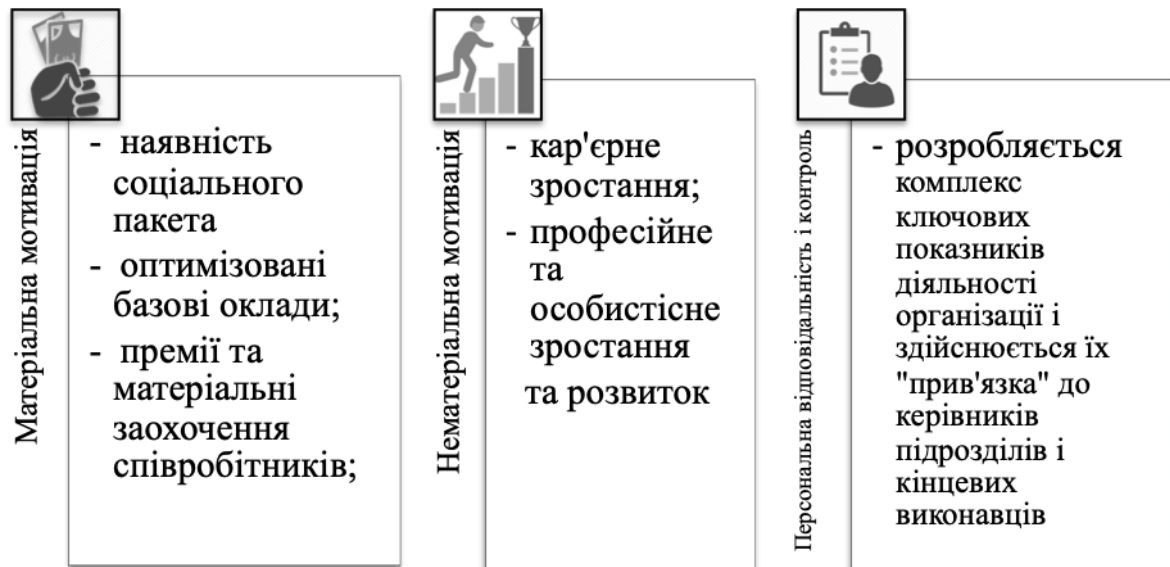


Рисунок 4.14 – Складові системи мотивації, що базується на ключових індикаторах результативності організації

Створення такої системи необхідне для того, щоб спрямувати роботу кожного працівника у потрібному напрямі (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Приклад цілей при впровадженні системи КІР

Підрозділ	Цілі	КІР
Відділ продажів	Збільшення частки продажів нових продуктів і приросту продажів, виконання фінансового плану і представленість продукції компанії на ринку та ін.	Виконання плану з продажів певної товарної групи / всього асортименту; приріст обсягу продажів у натуральному та вартісному вимірі
Маркетинговий відділ	Збільшення частки ринку і, відповідно, виручки, підвищення ступеня задоволеності клієнтів і поліпшення сприйняття марки клієнтами.	Зміна частки ринку за функціональними напрямками; кількість нових товарів (послуг); приріст клієнтської бази; зростання частоти покупок.
Підрозділ по роботі з головними клієнтами	Підвищення якості обслуговування клієнтів, а також підвищення лояльності та задоволеності клієнтів.	Частка виручки від ключових клієнтів у загальній виручці; якість обслуговування клієнтів; частка постійних клієнтів.
Відділ кадрів	Зростання задоволеності персоналу умовами праці та зниження плинності кадрів.	Частка витрат на персонал; задоволеність працівників умовами праці; плинність кадрів.

Досить ефективним інструментом матеріальної мотивації є система «плаваючої» оплати праці, згідно з якою розмір постійної частини зарплати щорічно переглядається залежно від досягнутих працівником результатів. На основі опису посади складається список параметрів, що відображають якість виконання службових обов'язків. Для кожного параметра визначається відмінне, планове, задовільне і незадовільне значення.

Відповідно до оцінок розробляється шкала зарплати – її розмір залежить від інтервалу, в якому опинилося значення показника за підсумками оцінювання.

Крім постійної частини зарплати, існує також змінна, яка безпосередньо прив'язана до КІР. На підприємстві формується преміальний фонд, який розподіляється пропорційно до окладів. Як правило, змінна частина оплати праці поділяється на оплату за результатами праці та бонуси.

Основна передумова успішної системи мотивації на основі КРІ полягає в забезпеченні відповідності повноважень. Механізм мотивації ґрунтується на тому, що відповідні бюджети закріплюються за керівниками функціональних підрозділів. Контроль і заохочення керівників ставляться в залежність від результатів виконання КІР їх центрами відповідальності за умови виконання підрозділами бюджетних показників.

### **Організація контролю за досягнутими результатами**

Двадцять перше століття характеризується глобальними змінами в ринкових відносинах, новими науковими дослідженнями в економіці, революційними змінами в технологіях. Прискорений процес глобалізації фінансів, економіки, технологій і суспільних відносин вимагає нових підходів до організації процесу контролю.

*Ефективна система контролю* дає змогу успішно керувати організацією і регулювати її діяльність. Система контролю має бути чітко регламентованою. Водночас вона не повинна бути жорсткою – менеджери можуть творчо підходити до вибору методів і засобів контролю для підвищення їх дієвості і результативності. Це дасть змогу сформуванню системи контролю, адекватну цілям і завданням організації, забезпечити високу ефективність.

Для періодичного зіставлення досягнутих результатів із цільовими індикаторами рекомендується складати календарний графік аналізу та вимірювання ефективності. Відповідно до цього графіка кілька разів на рік проводяться збори за участю менеджерів і рядових працівників, на яких оцінюються й обговорюються результати витрачених зусиль, а також відбувається пошук нових шляхів підвищення ефективності. Плідність такого контролю суттєво залежить від наявної інформації, строків підведення підсумків і тональності обговорення.

*Найкращою інформаційною базою контролю є оцінна відомість за результатами діяльності*, у яку входять всі вартісні вимірники та ключові показники ефективності, виявлені за допомогою аналізу факторів створення вартості. Оцінна відомість повинна містити як бухгалтерські дані, так і вартісні вимірники, засновані на економічних критеріях, а також КПЕ (ключові показники ефективності), що відображають досягнутий рівень ефективності.

Оцінна відомість не повинна бути єдиною для всіх підрозділів, тому що в цьому випадку можуть бути упущені унікальні фактори створення вартості, характерні для конкретного підрозділу. Визначившись із тим, який набір даних повинен бути в оцінній відомості, необхідно встановити порядок збору цих даних. У результаті будуть забезпечені своєчасність, повнота й точність інформації, призначеної для проведення кожного заходу щодо аналізу ефективності.

Підприємства суттєво відрізняються за ступенем автоматизації цього процесу. Деякі воліють використовувати складне програмне забезпечення, тоді як інші обходяться менш формалізованими системами. Але в кожному разі процес повинен бути як можна більш простим і чітким для того, щоб кожне підведення підсумків не супроводжувалося інформаційною кризою. Точність даних, що включають в оцінну відомість, теж дуже важлива: співробітникам потрібно знати, що їхня робота оцінюється справедливо.

*Оцінна відомість показує, що саме підлягає контролю у межах аналізу результативності; календарний графік диктує, коли необхідно проводити такий аналіз.* Для того, щоб періодичне підведення підсумків стало невід'ємною частиною плану роботи менеджерів, воно має бути налагоджене як структурований, регулярно повторюваний цикл. Його тривалість варто встановлювати досить ретельно. Хоча багато підприємств по інерції дотримується річної періодичності, не виключено, що деякі найважливіші КПЕ краще оцінювати у більш тривалі або, навпаки, досить короткі цикли – залежно від періоду їхньої інформативності.

Графік аналізу результативності необхідно координувати з іншими господарсько-фінансовими операціями підприємства (складання інвестиційних бюджетів, оцінка індивідуальних досягнень працівників). Коли управління результативністю йде врозріз із нормальним перебігом справ на підприємстві, вплив управління позначається помітно слабкіше.

Один зі способів зробити оцінку ефективності діючою – регулярно проводити наради щодо обміну досвідом за участю менеджерів одного рангу, які працюють на різних ділянках підприємства або корпорації в цілому. Якщо управління ефективністю організовано правильно, воно дозволить заощадити час і сили, оскільки забезпечить постановку ясних цілей, дасть мотивацію до їх досягнення.

*Успішний контроль має наступні характеристики:*

- своєчасність. немає сенсу здійснювати коригуючий вплив, в тому випадку, коли дія закінчилась.
- орієнтація на результат. важливо проконтролювати результат виконання роботи, а не використання вільного часу.
- простота. ускладнені процедури контролю, як правило, приводять до того, що гальмується виконання інших управлінських функцій. доцільно контролювати лише декілька ключових показників, проте робити це систематично й ефективно.

– економічність. витрати на контроль повинні бути вимірюваними у порівнянні з іншими видами витрат. контроль не повинен ставати домінуючою функцією управління.



## Питання для самоконтролю

1. Що таке «проактивне цілевстановлення»? Назвіть компанії, які використовують такий підхід до визначення цілей.
2. Наведіть приклади формулювання «ясних» і «неясних» цілей.
3. З чим пов'язана вимога зворотного зв'язку під час цілевстановлення?
4. Що означає SMART-метод у цілевстановленні?
5. Охарактеризуйте результативність як об'єкт управління.
6. В чому полягає сутність управління за результатами?
7. У чому полягає основна мета управління результативністю підприємства?
8. Яким чином відбувався розвиток систем вимірювання результативності діяльності підприємства?
9. Назвіть відомі Вам традиційні системи вимірювання результативності.
10. З чим пов'язане зростання популярності стратегічних систем вимірювання результативності?
11. Що таке ключові індикатори результативності? Які їх принципи розробки?
12. Назвіть показники, що характеризують результативність управління.
13. Назвіть показники, що характеризують результативність маркетингової . виробничої діяльності підприємства.
14. Чому виникла необхідність побудови схем взаємозв'язку стратегічних цілей підприємства із результатами його діяльності?
15. Які проєкції розглядаються в збалансованій системі показників результативності Р. Нортон і Д. Каплана?
16. Назвіть приклади показників, що характеризують різні проєкції результативності, для підприємств різних сфер економічної діяльності.
17. Які існують модифікації BSC? У чому їх відмінності?
18. Які напрямки покладені в основу моделі ділової переваги?
19. Охарактеризуйте сутність і процес впровадження системи показників відповідальності ASC.
20. Яким чином здійснюється контроль за досягнутими результатами в процесі управління результативністю діяльності підприємства?



## Список літератури

1. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрон. – Альпина Паблшер, 2018. – 248 с.

2. Докучаєв О.А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства/ О. А. Докучаєв // Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал. – 2006. – №8. – С. 79-82.
3. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; пер. с англ. –М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 320 с.
4. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.
5. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
6. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець – Харків : НТУ «ХП», 2017. – 460 с.
7. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом підприємства : конспект лекцій / Н.С. Краснокутська. – Харків : ХДУХТ, 2007. – 94 с.
8. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.
9. Сімакова Ю.С. Партиципативне управління як один із найперспективніших напрямів у теорії та практиці управління [Електронний ресурс]/ Ю. С. Сімакова - Режим доступу: [http:// www. drohobych. net/ 2010/ pdf](http://www.drohobych.net/2010/pdf).
10. Якубенко В. Д. Партиципативне управління в соціалізації корпоративних відносин/ В. Д. Якубенко// Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: Зб. наук. праць. Вип. IV. - Чернівці, 2003. - С 19-24.
11. Anthony R. N. Management control systems / R. N. Anthony, V. Govindarajan, J. Dearden. – Boston, MA : Irwin McGraw-Hill, 1998. – Т. 9.
12. Ariyachandra T. R. Critical success factors in business performance management – Striving for success // T. R. Ariyachandra, M. N. Frolick // Information systems management. – 2008. – Т. 25. – №. 2. – С. 113-120.
13. Epstein M. Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to balanced scorecards / M. Epstein, J. F. Manzoni // European Management Journal. – 1998. – Т. 16. – №. 2. – С. 190-203.
14. Franco-Santos M. Towards a definition of a business performance measurement system / M. Franco-Santos et al. // International Journal of Operations & Production Management. – 2007. – Т. 27. – №. 8. – С. 784-801.
15. Frolick M. N. Business performance management: One truth / M. N. Frolick, T. R. Ariyachandra // IS Management. – 2006. – Т. 23. – №. 1. – С. 41-48.
16. Ghalayini A. M. The changing basis of performance measurement / A. M. Ghalayini, J. S. Noble // International journal of operations & production management. – 1996. – Т. 16. – №. 8. – С. 63-80.
17. Lipe M. G. The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures / M. G. Lipe, S. E. Salterio // The Accounting Review. – 2000. – Т. 75. – №. 3. – С. 283-298.

18. Marr B. Business performance measurement—past, present and future / B. Marr, G. Schiuma // Management decision. – 2003. – T. 41. – №. 8. – C. 680-687.
19. Neely A. Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice / A. Neely. – Cambridge University Press, 2007. – 528 p.
20. Neely A. D. The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success / A. D. Neely, C. Adams, M. Kennerley. – London : Prentice Hall Financial Times, 2002. – 208 p.
21. Neely A. Performance measurement frameworks: a review / A. D. Neely, C. Adams, M. Kennerley. – Cambridge University Press, Cambridge, 2007. – P. 145-155.
22. Niven P. R. Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results / P. R. Niven. – John Wiley & Sons, 2002. – 336 p.
23. Noe R. A. Human resource management: Gaining a competitive advantage / R. A. Noe et al.. – New York, NY : McGraw-Hill Education, 2017. – 800 p.
24. Pulakos E. D. Performance management: A new approach for driving business results / E. D. Pulakos. – John Wiley & Sons, 2009. – 214 p.
25. Taticchi P., Performance measurement and management: a literature review and a research agenda / P. Taticchi, F. Tonelli, L. Cagnazzo // Measuring business excellence. – 2010. – T. 14. – №. 1. – C. 4-18.
26. Venkatraman N. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches / N. Venkatraman, V. Ramanujam // Academy of management review. – 1986. – T. 11. – №. 4. – C. 801-814.

Навчальне видання

**Краснокутська** Наталія Станіславівна,  
**Нащекіна** Ольга Миколаївна,  
**Замула** Олена Василівна,  
**Лінькова** Олена Юрійвна,  
**Гололобова** Олеся Миколаївна,  
**Скотнікова** Любов Петрівна,  
**Горбунов** Микола Петрович  
**Брінь** Павло Володимирович,  
**Прохоренко** Олена Вікторівна,  
**Ольховська** Оксана Ігорівна,  
**Яценко** Ольга Миколаївна,  
**Ковшик** Валентин Ігорович,  
**Коптєва** Ганна Миколаївна,  
**Кабанець** Ірина Анатоліївна

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

В авторській редакції

План НТУ «ХПІ» 2018 р., поз. 134.

---

Підписано до друку 28.02.2019 р. Формат паперу 60x84<sup>1/16</sup>.  
Гарнітура «Times New Roman».  
Друк. цифровий Ум. друк. арк. 13,43. Наклад 300 прим. Зам. № 591

**Видавець та виготовлювач**  
**ТОВ «Друкарня Мадрид»**  
61024, вул. Максиміліанівська, 11  
тел. +38 (057) 756-53-25  
Серія ДК № 4399 від 27.08.2012 р.  
www.madrid.in.ua      info@madrid.in.ua