

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
Дніпропетровський державний університет  
внутрішніх справ

О. А. Сидоров, Т. В. Альошина,  
Н. О. Фісуненко, Е. О. Сидорова

# МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПІДРУЧНИК

Дніпро  
Арт-Прес  
2023

УДК 005  
М 50

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ  
(протокол № 10 від 23 червня 2023 р.)*

### **Рецензенти:**

*Філіппова Світлана*, директор Навчально-наукового інституту бізнесу, економіки та інформаційних технологій Одеського національного політехнічного університету, доктор економічних наук, професор  
*Шапошников Костянтин*, начальник відділу науково-дослідної роботи та атестації наукових кадрів ДНУ Інститут модернізації змісту освіти МОН, доктор економічних наук, професор  
*Сергєєв Віктор*, доктор економічних наук, голова федерації організацій роботодавців Дніпропетровщини  
*Дука Анастасія*, професор кафедри публічного управління та менеджменту організацій Національного університету «Чернігівська політехніка», доктор економічних наук, професор

**Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О.**

М 50 Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. – Дніпро: Арт-Прес, 2023, – 352 с.

ISBN 978-966-348-487-7

У підручнику розглядаються теоретичні та прикладні засади менеджменту як системи наукових знань і мистецтва управління. Дослідження еволюції менеджменту у соціально-історичній ретроспективі, концептуалізацію методологічного інструментарію й базових функцій управлінської науки репрезентовано у підручнику в гармонійному поєднанні із практичними рекомендаціями менеджерам щодо розвитку організацій в умовах кризи, зокрема зумовленої воєнним станом, формування управлінських рішень, реалізації ефективних комунікативних практик і лідерства в організації.

Підручник адресовано здобувачам вищої освіти, науково-педагогічним працівникам, фахівцям-практикам у галузі управління, а також широкому загалу читачької аудиторії, зацікавленої у пізнанні основ менеджменту.

**УДК 005**

ISBN 978-966-348-487-7

© Сидоров О. А., 2023  
© Альошина Т. В., 2023  
© Фісуненко Н. О., 2023  
© Сидорова Е. О., 2023

# ЗМІСТ

|                 |   |
|-----------------|---|
| ПЕРЕДМОВА ..... | 7 |
|-----------------|---|

## ЧАСТИНА I

### МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА НАУКОВИХ ЗНАТЬ І МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ

#### РОЗДІЛ 1.

|  |    |
|--|----|
| ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ..... | 11 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| §1.1. Сутність, зміст і методологічні основи менеджменту ..... | 11 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| §1.2. Закони, закономірності та принципи менеджменту ..... | 21 |
|--|----|

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| §1.3. Методологія менеджменту..... | 28 |
|------------------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.3.1. Загальне поняття про методи та методологічні підходи<br>у менеджменті ..... | 28 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.3.2. Організаційно-адміністративні методи..... | 32 |
|--|----|

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1.3.3. Економічні методи ..... | 34 |
|--------------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| 1.3.4. Соціально-психологічні методи..... | 38 |
|---|----|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 1.3.5. Самоврядування..... | 40 |
|----------------------------|----|

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 1.3.6. Делегування повноважень ..... | 42 |
|--------------------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| §1.4. Професійна компетентність менеджера у викликах сучасності ..... | 47 |
|---|----|

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| <i>Питання для самоконтролю</i> ..... | 53 |
|---------------------------------------|----|

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| <i>Рекомендована література</i> ..... | 54 |
|---------------------------------------|----|

#### РОЗДІЛ 2.

#### ІСТОРИЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| І НАУКОВІ ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ ..... | 55 |
|-----------------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| §2.1. Передумови і фактори еволюції менеджменту як науки управління..... | 55 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| §2.2. Становлення менеджменту у соціально-історичній ретроспективі ..... | 64 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 2.2.1. Мистецтво управління від античності до Нового часу ..... | 64 |
|---|----|

|   |            |
|---|------------|
| 2.2.2. Фундатори європейського наукового менеджменту:<br>від теорії до практики ..... | 69         |
| 2.2.3. Менеджмент у XXI столітті: нові тенденції та перспективи.....                  | 76         |
| <b>§2.3. Концептуальні засади менеджменту .....</b>                                   | <b>81</b>  |
| 2.3.1. Концепція управління на основі цілей (MBO) .....                               | 81         |
| 2.3.2. Концепція управління на основі цінностей (MBV).....                            | 88         |
| 2.3.3. Концепція управління на основі центрів відповідальності.....                   | 92         |
| 2.3.4. Концепція управління на основі мотивації.....                                  | 94         |
| <b>§2.4. Наукові школи менеджменту.....</b>   | <b>105</b> |
| 2.4.1. Класична школа .....   | 107        |
| 2.4.2. Неокласична школа .....  | 117        |
| <b>Питання для самоконтролю .....</b>   | <b>128</b> |
| <b>Рекомендована література .....</b>   | <b>129</b> |

### РОЗДІЛ 3.

#### ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

#### ТА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ .....

|  |            |
|--|------------|
| § 3.1. Загальна характеристика організації .....   | 130        |
| § 3.2. Концепція життєвого циклу організації.....  | 135        |
| § 3.3. Основні закони розвитку організації.....  | 139        |
| § 3.4. Взаємодія людини й організації.....   | 150        |
| <b>§3.5. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.....</b>                                | <b>156</b> |
| 3.5.1. Вплив зовнішнього середовища на організацію:<br>загальна характеристика .....         | 156        |
| 3.5.2. Чинники впливу зовнішнього середовища<br>на діяльність організації. STEP-аналіз ..... | 159        |
| 3.5.3. Мікросередовище як безпосереднє ділове<br>оточення організації .....                  | 164        |
| 3.5.4. Аналіз внутрішнього середовища організації. SWOT-аналіз .....                         | 168        |
| <b>Питання для самоконтролю .....</b>  | <b>174</b> |
| <b>Рекомендована література .....</b>  | <b>175</b> |

### РОЗДІЛ 4.

#### ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ .....

|   |     |
|---|-----|
| §4.1. Сутність функцій управління і менеджменту .....         | 176 |
| §4.2. Класифікація та характеристика функцій менеджменту..... | 179 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>§4.3. Загальні функції менеджменту</b> .....  | 182 |
| 4.3.1. Функція планування .....  | 183 |
| 4.3.2. Організування як функція менеджменту .....  | 185 |
| 4.3.3. Функція мотивування .....   | 189 |
| 4.3.4. Функція контролювання .....   | 191 |
| 4.3.5. Регулювання як функція менеджменту .....  | 204 |
| <b>§4.4. Реалізація функцій: процес, послідовність, правила</b> .....  | 206 |
| <i>Питання для самоконтролю</i> .....  | 215 |
| <i>Рекомендована література</i> .....  | 216 |
| <br>   |     |
| <b>РОЗДІЛ 5.</b>   |     |
| <b>АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b> .....   | 217 |
| <br>   |     |
| <b>§5.1. Антикризовий менеджмент: концептуальні засад</b> .....  | 217 |
| 5.1.1. Поняття, види, причини криз .....   | 217 |
| 5.1.2. Діагностика криз в організації .....  | 221 |
| <b>§5.2. Стратегія і тактика розвитку організації</b><br>в антикризовому менеджменті: від планування до реалізації ..... | 225 |
| <b>§5.3. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану</b> .....   | 233 |
| <i>Питання для самоконтролю</i> .....  | 239 |
| <i>Рекомендована література</i> .....  | 240 |

## ЧАСТИНА II.

### УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, КОМУНІКАЦІЇ, КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

|   |     |
|---|-----|
| <b>РОЗДІЛ 6.</b>  |     |
| <b>УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ</b> .....                                       | 243 |
| <br>  |     |
| <b>§6.1. Зміст, види та процес прийняття управлінських рішень</b> ..... | 243 |
| <b>§6.2. Методологія прийняття управлінських рішень</b> .....           | 247 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>§6.3.</b> Індивідуальні стилі прийняття управлінських рішень..... | 253 |
| <i>Питання для самоконтролю</i> .....                                | 268 |
| <i>Рекомендована література</i> .....                                | 269 |

## РОЗДІЛ 7.

|   |     |
|---|-----|
| <b>КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ</b> ..... | 270 |
|---|-----|

|   |     |
|---|-----|
| <b>§7.1.</b> Загальне поняття та типологія комунікацій .....          | 270 |
| <b>§7.2.</b> Бар'єри в організаційних комунікаціях .....              | 275 |
| <b>§7.3.</b> Конфлікти в комунікаційному середовищі організації ..... | 280 |
| 7.3.1. Загальне поняття про міжособистісні конфлікти .....            | 280 |
| 7.3.2. Причини, структура та стадії конфлікту в організації .....     | 283 |
| 7.3.3. Роль менеджера в управлінні конфліктами.....                   | 288 |
| <b>§7.4.</b> Стратегії підвищення ефективності комунікації .....      | 293 |
| <i>Питання для самоконтролю</i> .....                                 | 299 |
| <i>Рекомендована література</i> .....                                 | 300 |

## РОЗДІЛ 8.

|   |     |
|---|-----|
| <b>ВЛАДА, ПОВНОВАЖЕННЯ КЕРІВНИКА, ЛІДЕРСТВО</b> ..... | 301 |
|---|-----|

|   |     |
|---|-----|
| <b>§8.1.</b> Поняття влади і повноважень керівника<br>в організаційній системі..... | 301 |
| <b>§8.2.</b> Стилi керівництва .....  | 305 |
| 8.2.1. Підходи до класифікації стилів керівництва і лідерства.....                  | 306 |
| 8.2.2. Сучасні тенденції у формуванні стилю керівництва.....                        | 315 |
| <b>§8.3.</b> Ролі менеджера в організації: поняття, зміст і класифікація.....       | 327 |
| <b>§8.4.</b> Соціально-економічні й особистісні<br>характеристики менеджера.....    | 331 |
| <b>§8.5.</b> Лідерство як тип управлінської взаємодії .....                         | 341 |
| 8.5.1. Менеджер і лідер: точки дотику та прояви відмінностей .....                  | 341 |
| 8.5.2. Концепції лідерської поведінки.....  | 343 |
| <i>Питання для самоконтролю</i> .....   | 348 |
| <i>Рекомендована література</i> .....   | 349 |

# ПЕРЕДМОВА

Неможливо уявити сучасне суспільство без менеджерів. Представники цієї професії працюють практично в усіх сферах і на всіх рівнях – від початкової ланки і до керівництва великими компаніями. Менеджмент – це самостійна галузь наукових знань і вид професійної діяльності, в основу яких покладено закони, принципи і методологію найбільш ефективного досягнення управлінських цілей на основі раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів.

Сучасна наука управління розвивається інтенсивно, швидкими темпами, вона є синтезом теоретичних розробок і осмислення висновків, зроблених за попередні століття практичної діяльності. У сучасному уявленні менеджмент як наука відображає діяльність суспільства з генерування та систематизації управлінської думки, її організації та актуалізації задля застосування на практиці. Саме управлінська діяльність визначає успіхи організації на внутрішньому і зовнішньому ринках, якість інституційних і структурних змін, здатність до адаптації в умовах жорсткої конкуренції.

Попит на фахівців нового покоління з цієї спеціальності залишається традиційно високим як в Україні, так і в більшості цивілізованих країн світу, оскільки професіоналізм, відповідальність, ініціативність, наполегливість і володіння новітніми методами та технологіями управління сучасних менеджерів виступають запорукою конкурентоспроможності та розвитку економіки як в національному, так і в міжнародному вимірі.

Підручник складається із восьми розділів, об'єднаних у дві частини: «Менеджмент як система наукових знань і мистецтво управління» та «Управлінські рішення, комунікації, керівництво і лідерство в організації».

*Перший розділ* присвячено теоретико-методологічним основам менеджменту, зокрема питанням його сутності, змісту, методологічного інструментарію. У розділі представлено докладний аналіз методів управлінської діяльності та найбільш уживаних у менеджменті

методологічних підходів; обґрунтовано вимоги до професійної компетентності менеджера в сучасних умовах.

У *другому розділі* досліджуються історичні тенденції розвитку та основні наукові школи менеджменту. Увазі читача пропонуються передумови і визначальні фактори еволюції менеджменту, закономірності його становлення у соціально-історичній ретроспективі, а також узагальнення найбільш відомих концепцій управління.

*Третій розділ* містить ґрунтовний аналіз сутності, визначальних характеристик, концептуальних основ розвитку організації як об'єкта управління та системи менеджменту.

У *четвертому розділі* презентовано сутність, характеристику та класифікацію загальних функцій менеджменту, визначено закономірності, правила й проблемні аспекти щодо їхньої реалізації.

У *п'ятому розділі* представлено основи антикризового менеджменту, а саме: поняття, види, причини та можливості діагностики криз в організаціях. У розділі наведено рекомендації щодо розробки та реалізації антикризової стратегії й тактики. Окремий підрозділ присвячено особливостям управління персоналом в умовах воєнного стану.

Зміст *шостого, сьомого і восьмого розділів*, які складають другу частину підручника, зосереджено на таких ключових концептах, як «управлінські рішення», «комунікації», «конфлікти», «влада», «повноваження керівника», «лідерство». У розділі піддаються аналізу сучасні тенденції у формуванні стилю керівництва, а також соціально-економічні й особистісні характеристики менеджера.

Наприкінці кожного розділу наведено питання для самоперевірки й узагальнення вивченого матеріалу, а також перелік рекомендованих джерел додаткової інформації з досліджуваної проблематики.

Підручник відповідає вимогам підготовки фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Освоєння майбутніми фахівцями матеріалу підручника дозволить сформулювати системний погляд на теорію і практику управління й стане основою для подальшого розвитку і неперервного удосконалення їхніх професійних компетентностей.



ЧАСТИНА І.

# МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА НАУКОВИХ ЗНАНЬ І МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ





# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Хто ретельно займеться управлінням, той незабаром зрозуміє, що немає жодної науки, яка б дорівнювала цій за своїм багатством і значенням.*

**Л. фон Штейн**

### **§1.1. Сутність, зміст і методологічні основи менеджменту**

Будь-яка спільнота людей, взаємопов'язаних між собою певними соціальними зв'язками (родина, трудовий колектив, населення міста, селища, регіону, країни тощо), неодмінно потребує організації та дієвої структури управління. Оскільки продуктивна та цілеспрямована праця має суспільний характер і орієнтована на задоволення життєвих потреб індивідів, то будь-який об'єкт управління є соціально-економічною системою, що являє собою упорядковану спільноту економічно та духовно взаємодіючих індивідів.

Визначальними для розуміння процесу управління є положення:

1. Не буває безцільного управління, завжди управлінська дія, управлінське рішення переслідують собою якусь ціль, більш-менш значиму.

2. У процесі управління є дві сторони: суб'єкт, який управляє, та об'єкт, який виконує прийняте рішення. Як суб'єкти можуть виступати окремі особи (директор, начальник дільниці, керівник проекту), групи осіб (рада директорів, колегія) та навіть організації (міністерство та ін.). Суб'єкт управління також різноманітний залежно від ситуації: працівник, творча група, група підприємств тощо.

Один із стовпів науки управління Пітер Друкер<sup>1</sup>, прихильник емпіричної школи, надав таке визначення управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати цілі організації та досягти їх.

За своєю сутністю, змістом і масштабами управління соціальними системами розглядається на чотирьох рівнях.

*Перший рівень* – все міжнародне співтовариство з усім різноманіттям і внутрішніми протиріччями, управління яким здійснюється у децентралізованому режимі, з єдиними вимогами та лише на договірних засадах.

*Другий рівень* – окремі спільноти (держави, регіони, нації тощо). В основі управління системою цього рівня лежать соціально-економічні та політичні організаційні питання. Предметна область, наприклад державного управління, обмежена поняттями «держава», «політика», «організаційно-господарське регулювання», «соціальні питання» (охорона здоров'я, освіта, культура). Слід наголосити, що державний менеджмент включає управління економікою в цілому, тобто організацію та функціонування державних підприємств у взаємозв'язку. Таким чином, менеджмент та управління в даному випадку тісно переплетені та взаємопов'язані. Державний менеджмент є наслідком і підсистемою управління.

Найважливіше місце у системі державного управління відводиться господарській сфері, тобто управлінню матеріальним виробництвом. Соціально-економічні відносини визначають зміст процесів управління, регулювання виробництва, обміну, споживання матеріальних благ. Завдання управління зводиться до узгодження суб'єктивної діяльності людей із вимогами попиту та обумовленими ними прогресивними тенденціями; це дозволяє правильно оцінити реальну обстановку та напрями її розвитку, умови ринкових відносин у масштабі регіону та країни в цілому. Управління постає як властивість системи, яка постійно прагне зберегти структуру, розвивати внутрішні зв'язки та на цій основі удосконалюватися.

Економічну підсистему держави слід розглядати у широкому та вузькому значенні. У широкому значенні її представляють як підсистему суспільного виробництва, тобто сукупність продуктивних сил

---

1. Друкер, Пітер Ф. Задачі менеджменту у XXI столітті. Вид-во «Вільямс», 2018. 288 с.

та виробничих відносин. Основу її становить тип виробничих відносин, що визначає характер зв'язків між окремими елементами підсистеми. Самі зв'язки виступають у вигляді процесів виробництва, обміну, розподілу та споживання. У вузькому значенні під економічною підсистемою маються на увазі виробничі відносини, які відповідають цьому способу виробництва.

В економічну підсистему входять природні, трудові, матеріально-речові, інформаційні, економічні та інвестиційні ресурси.

*Третій рівень* – суспільні та державні структури й організації, що діють у реальному секторі економіки. Управління у системі цього рівня передбачає специфічні особливості діяльності цих організацій у певних сферах із властивими переважно лише їм структурами управління.

*Четвертий рівень* – початкові системи у формі підприємств, фінансових груп, господарських об'єднань та їхніх ділянок. Головна риса цього рівня – безпосередні міжособистісні контакти учасників, які працюють на єдиний результат. Система управління на будь-якому рівні має відповідати певним вимогам, а саме:

- між елементами системи (керуючої та керованої підсистемами) мають бути встановлені причинно-наслідкові зв'язки; ці підсистеми повинні реагувати на зміни, що можливо лише за наявності зворотного зв'язку, а за його відсутності ефективність управління зводиться до мінімуму;

- система управління повинна бути динамічною, тобто мати здатність змінювати свій якісний стан;

- управління має здійснюватися лише за наявності у системі параметрів, у разі впливу на які можливо змінити перебіг процесу.

Структура соціальної системи четвертого рівня включає у себе різні компоненти, основними з яких є:

- людина, соціальні групи, верстви суспільства;
- знаряддя та засоби, що використовуються в трудовій діяльності;
- процеси як соціального, так і економічного характеру;
- матеріальні, духовні та моральні цінності, набуті у процесі діяльності та взаємовідносин.

У соціальній системі четвертого рівня людина є лише її складовою, проте далеко не другорядною.

Характерними особливостями управління соціально-економічними системами цього рівня виступають:

- загальний взаємозв'язок і взаємозумовленість компонентів;
- підпорядкування єдиній меті функціонування;
- упорядковане виконання своєї ролі кожною із складових;
- координація з єдиного центру управління;
- наявність стійкого зворотного зв'язку від об'єкта управління до суб'єкта;
- неодмінний облік впливу на систему навколишнього соціального та економічного середовища.

Будь-яка наука має на меті служити людям. Менеджмент не є винятком.

*Вихідним пунктом наукових положень менеджменту виступає людина з її діяльністю, спрямованою виключно на задоволення наявних та виникаючих знову і знову життєвих потреб. З огляду на це, поведінка людини як суб'єкта та об'єкта управління має розглядатися в менеджменті достатньо докладно, оскільки не лише керівник, а й виконавець у будь-якій сфері діяльності, будучи особистостями з характерними для них індивідуально-психологічними особливостями, багато в чому визначатимуть і процес, і його результат.*

Етимологія терміну «**менеджмент**» (англ. management – керівництво, управління) в основі своїй має два поняття: лат. manus – рука та англ. to manage – спрямовувати, маніпулювати. Використання англійського терміну «менеджмент» набуло широкого поширення в українській мові завдяки впливу двох чинників.

*Перший чинник* – становлення наприкінці 90-х років ХХ ст. системи ринкових відносин, що, на відміну від централізованої економічної системи, потребувала використання новітніх наукових та практичних досягнень в управлінні людською діяльністю, орієнтованою на більш ефективний економічний результат. І саме менеджмент як наука на той час здобув визнання за кордоном.

*Другий чинник* – багатозначність і недостатня визначеність терміна «управління», що поєднує у своєму змісті і поняття керування людьми або діяльністю людей, і керування автомобілем, кораблем, технічними системами тощо. Тобто сам термін «управління» одразу породжує питання «ким?» чи «чим?»

Термін «менеджмент» вживається в англомовних країнах досить вільно й у різних значеннях, проте завжди стосується управління саме людською (переважно господарською) діяльністю.

У найзагальнішому смислі поняття **«менеджмент»** можна визначити як *сукупність теорії та практики управління цілеспрямованою професійною людською діяльністю, що дозволяє забезпечити найбільш ефективно використання наявних трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів задля досягнення поставленої мети.*

У широкому розумінні термін «менеджмент» трактується іноді як вміння домагатися поставленої мети, використовуючи працю людей, їхні інтелектуальний, фізіологічний та творчий потенціал, бажання задовольнити різні життєві потреби учасників ділової взаємодії через трудову діяльність у різних сферах, таких як виробництво та збут певних видів продукції, задоволення попиту на побутові, освітні, медичні та культурні послуги тощо.

В цілому ж у сучасному лексиконі це поняття вирізняється своєю багатозначністю.

*Менеджмент* – це:

а) організація управління підприємством з метою досягнення певних результатів підприємницької діяльності та координації роботи підрозділів підприємства;

б) вид господарської діяльності, спрямований на розробку управлінських рішень;

в) самостійний вид професійної діяльності; менеджер працює за наймом як керівник певного рівня, що не має права власності на капітал;

г) апарат управління – склад підрозділів, які відповідають за свідо-домо координовані заходи;

ґ) управління персоналом – організація роботи трудового колективу задля досягнення намічених цілей найбільш раціональним способом;

д) система управління – сукупність взаємозалежних елементів: управлінських функцій, процесів, об'єктів, структур, людей тощо;

е) управлінський процес, адже будь-яку ситуацію в управлінні можна представити у вигляді процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень;

є) наука з характерними для неї пояснювальною функцією, системністю та впорядкованістю знань, чіткою логічною організованістю;

ж) мистецтво, оскільки практична реалізація менеджменту вимагає від працівника емоцій, почуттів, образів, інтуїції;

з) інструмент саморозвитку та самовиховання, за допомогою якого відбувається освоєння методів та прийомів досягнення успіху.

Термін «менеджмент» не є тотожним «управлінню», хоча і має спільне із ним смислове ядро. Значення поняття управління є значно ширшим: управління є розумним свідомим актом впливу суб'єкта на об'єкт із метою спонукання його до діяльності задля досягнення результату. Сутність управління розглядають у контексті сфери його здійснення.

За своєю природою розрізняють такі три галузі об'єктивної дійсності, яким відповідають різні види управління: управління у неживій природі; управління у біологічних системах (організмах); управління у суспільстві чи соціальне управління.

Щодо останньої позиції, то у цій галузі розрізняють види управління залежно від предмета, на який здійснюється вплив:

- управління трудовою діяльністю людей;
- управління взаємовідносинами людей.

Термін «менеджмент» застосовують до управління соціально-економічними процесами на рівні підприємства, що діє в ринкових умовах господарювання. Хоча у США його почали одразу використовувати і щодо непідприємницьких організацій.

*Характерні ознаки сучасного менеджменту:*

- наявність численних взаємозалежних елементів, наприклад функцій;
- визначення кінцевого результату діяльності;
- орієнтація на прибутковий споживчий попит;



- прагнення до підвищення ефективності;
- господарська самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень;
- постійне коригування цілей та планів;
- використання сучасної інформаційної бази.

Найчастіше у соціально-економічній системі з ринковими відносинами менеджмент ставить за мету діяльності суб'єктів та об'єктів управління отримання економічного ефекту (прибутку, підприємницького доходу).

У сучасній вітчизняній практиці поряд із загальним науково обґрунтованим визначенням використовуються *часткові, спеціалізовані визначення менеджменту, що відображають як спрямованість, так і змістовні особливості процесу управління.*

#### *1. Менеджмент як організація управління підприємством.*

У цьому розумінні йдеться про управління підприємством загалом, цілі якого припускають перетворення ресурсів (капітал, матеріали, технології, інформація, трудові ресурси) задля досягнення кінцевих результатів. Для їхньої реалізації необхідне здійснення різних видів діяльності – функцій.

Залежно від конкретних функцій підприємство поділяється на підрозділи, що виконують покладені на них завдання з реалізації специфічних цілей.

Підрозділи (відділи, служби, відділення) – групи людей, діяльність яких спрямовується та координується для досягнення спільної мети. Це і є менеджмент як процес управління діяльністю організації загалом.

#### *2. Менеджмент як організація (орган) управління.*

Зазвичай під організацією розуміється певна структура, у межах якої реалізуються свідомо координовані заходи задля досягнення спільних цілей.

*Організація* – це свого роду «анатомія» підприємства, управління – це його «фізіологія», іншими словами, організація – це статика процесу, управління – його динаміка. Оскільки власне і саме управління також має певну структуру, то поряд із організацією і управлінням як процесами можна говорити про організацію як орган, суб'єкт управління.

В обох випадках застосовується термін «менеджмент».

### 3. Менеджмент як різні рівні апарату управління.

Велике підприємство зазвичай має у своєму апараті три рівні управління, кожен із яких в англійському варіанті містить слово management:

- Top management – найвищий рівень (ланка) управління.
- Middle management – середній рівень управління.
- Lower management – нижчий рівень управління.

*Найвищий рівень* управління (рада директорів, генеральний директор, голова правління, головні фахівці та службовці правління) здійснює цілепокладання підприємства, формує програми розвитку та забезпечує загальне керівництво, а також вирішення певних завдань стратегічного та оперативного планування.

*Середній рівень управління* (відділи, управління, служби) безпосередньо здійснює планування та контроль виробничої, збутової, фінансової та іншої господарської діяльності за допомогою реалізації вказівок, рішень та постанов найвищої ланки через функціонування відповідних структурних ланок, із використанням широкого спектра форм, прийомів, способів і засобів взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління.

Керівники *нижчої ланки* (начальники дільниць, майстри ліній та змін, бригадири, завідувачі секцій, складів та ін.) безпосередньо керують щоденною виробничою діяльністю кінцевих виконавців, організують своєчасне та комплектне постачання на робочі місця сировини, напівфабрикатів, витратного матеріалу, прийом готової продукції, оформлення документації на виробництво.

### 4. Менеджмент як організація роботи людей, співробітників, колективу.

У цьому випадку передбачається, що менеджмент – це управління безпосередньою людською діяльністю, яке необхідно будувати з таким розрахунком, аби воно відповідало як цілям організації (підрозділу), так і потребам співробітників, дозволяло активізувати їхню роботу, підвищувати продуктивність праці й, отже, ефективність виробництва.

### **5. Менеджмент як управління.**

Тут менеджмент розуміється як упорядкована система, в якій усі її підрозділи виступають як керовані об'єкти, що являють собою сукупність багатьох елементів (ділянок), які розглядаються також як керовані малі об'єкти. Сукупність структурних елементів управління об'єктами, що становлять єдине ціле, називають системою управління.

Розглянуті поняття, що відображають значною мірою конкретну сутність та спрямованість менеджменту, у своїй основі містять загальну мету: забезпечити високу ефективність людської діяльності щодо досягнення поставлених завдань.

#### **Складові елементи менеджменту організації**

- *Управлінський вплив* – інструмент управління, розглядається як специфічна праця професіоналів, вимагає реалізації певних знань у сфері планування та організації виробництва, а також людських відносин.

- *Система управління* – сукупність організаційних елементів, правил, способів, обмежень та відповідальності, які використовуються керуючими структурами.

- *Структура системи управління* – певна кількість ієрархізованих елементів управління, їхня підпорядкованість і взаємний зв'язок.

- *Процес управління* – упорядкована взаємодія елементів розпорядчих і виконавчих структур.

- *Законо управління* – об'єктивно-специфічні тенденції та закономірності як визначальні фактори управління.

- *Принципи управління* – основні ідеї, усталені закономірності та правила поведінки і дій керівників та організаційних структур щодо здійснення ними управлінських функцій.

- *Соціально-економічна система й її елементи* – організаційно-правова структура організації з взаємодіючими елементами внутрішнього та зовнішнього середовища.

- *Об'єкт управління* – організаційні та виробничі структури, відділи, служби, колективи, окремі особистості, а також процеси, які функціонують та реалізуються завдяки праці менеджера в системі організації трудової діяльності.

- *Суб'єкт управління* – та частина організації (структури) або процесу, що є джерелом ділової, цілеспрямованої, упорядкованої активності виконавців, які забезпечують вирішення поставленого завдання.

- *Функції управління* – сукупність окремих напрямків діяльності управлінських структур, що забезпечують вирішення поточних завдань і загальне управління.

- *Цілі управління* – створення умов, необхідних для вирішення поставленого стратегічного завдання.

- *Управлінські рішення* – акти розумової, аналітичної діяльності управлінського апарату, що відображають кінцевий результат щодо вибору чи визначення дій та поведінки суб'єктів та об'єктів управління в реальній або передбачуваній ситуації.

- *Механізм управління* – сукупність важелів впливу на об'єкт менеджменту, що відображають динаміку управління у процесі виконання поставленого завдання.

- *Ефективність управління* – ступінь кінцевої результативності управлінської діяльності та використання наявних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів у процесі виконання поставленого завдання.

#### ***Соціально-економічний та правовий аспекти управління***

- *Соціальний аспект* – особливості соціального устрою суспільства, його культура, традиції, цінності, звичаї, а також психологічні особливості людини як об'єкта управління.

- *Економічний аспект* – координація матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, що забезпечує досягнення поставленої мети.

- *Правовий аспект* – дотримання встановлених законодавством правових норм взаємовідносин та відповідальності управлінських структур перед державою та суспільством.

- *Організаційно-технічний аспект* – раціональна оцінка ситуації, коригування цілей та створення організаційних і матеріально-технічних умов для забезпечення успішного вирішення поставлених оперативних і стратегічних завдань.

## §1.2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Менеджмент як наука та сфера діяльності людини формується, діє та розвивається на основі власних законів, закономірностей і принципів.

*Закон* – категорія, що відображає суттєві, загальні, стійкі, повторювані відносини залежності між предметами і явищами об'єктивної дійсності, які оформлюються з огляду на їхню сутність.

*Закони менеджменту виступають основою створення та функціонування організацій.* Закони фіксують єдність явищ та є об'єктивними. Їхня дія проявляється безпосередньо в діяльності людини.

Закони менеджменту не суперечать сутності та об'єктивному характеру економічних законів. Організація як співтовариство людей, які працюють разом задля досягнення спільних цілей, є економічною категорією. Тому очевидно є необхідність використання економічних законів, що визначається об'єктивним характером їхньої дії, в умовах діяльності окремої людини чи виробничого колективу. Економічний зміст мають і закони менеджменту. Дія економічних законів знаходить своє вираження у суттєвих аспектах відносин менеджменту.

Економічні закони проявляються у формуванні механізму та методів управління, а також у результатах діяльності колективу організації. Це стало підставою для об'єднання економічних законів із законами менеджменту, що обґрунтовується в окремих наукових дослідженнях. Водночас, з огляду на сучасний рівень розвитку менеджменту, спиратися лише на економічні закони в управлінні недостатньо для ефективної роботи організацій. Менеджмент є специфічним видом трудової діяльності, відносини у якій формуються під впливом власних законів.

Закони менеджменту за своїм змістом та сутністю повинні відповідати таким вимогам:

1. Відображати загальні стійкі відносини залежності у діяльності організації.
2. Бути загальною об'єктивною основою для структури та змісту менеджменту.
3. Виявляти свою дію в усіх сферах управлінської діяльності, а не в окремих її складових.

4. Бути інваріантними до будь-яких організацій, незалежно від їхнього виду діяльності, розміру, галузі тощо.

5. Кількість законів менеджменту має бути обмежена, інакше організації будуть не в змозі їх дотримуватися.

Зазначені вимоги стосуються законів менеджменту організацій. Якщо ми розглядатимемо управління на рівні держави, то не всі ці вимоги можуть бути дотримані з об'єктивних причин.

### **1. Закони менеджменту**

З усієї різноманітності обґрунтованих у науковій літературі законів менеджменту вищевказаним вимогам відповідають такі.

*~ Закон розвитку.*

Закон розвитку полягає у тому, що соціальна система управління здатна до розвитку, тобто організація змінюється у часі. Вона народжується, розвивається та вмирає. Іншими словами, організація має своє минуле, сьогодення та майбутнє. Розвиток організації має здійснюватися цілеспрямовано.

*~ Закон єдності цілей.*

Ціль – це ідеальний уявний результат діяльності. Мета управління зазвичай сприймається як бажаний стан системи управління. Правильне визначення цілей розвитку – запорука успіху організації. Після визначення цілі зазвичай відбувається вибір стратегії розвитку та засобів для реалізації обраної стратегії.

Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності спільної мети. І, навпаки, відсутність спільної мети робить роботу людей безглуздою.

*~ Закон композиції.*

Закон композиції відображає прагнення організації до об'єднання. Для підприємств закон композиції особливо актуальний в умовах економічної нестабільності та різких коливань ринкової кон'юнктури, економічного тиску з боку конкурентів та кримінальних структур. В умовах об'єднання ефективніше просування до спільної мети. Зрозуміло, всіх учасників такого об'єднання повинна єднати і спільна мета, у межах досягнення якої учасники розробляють стратегію спільних дій і реалізують цю стратегію.

*~ Закон розподілу праці.*

Цей закон розкриває сутність менеджменту як виду діяльності. Визначальною в його змісті є така категорія, як «спеціалізація управління». Цілі організації досягаються колективною працею. У цьому процесі беруть участь як суб'єкт, так і об'єкт управління. Їхня діяльність зумовлена результатами поділу та спеціалізації праці. Продуктом поділу праці є виробничі (розподіл фізичної праці) та управлінські (розподіл розумової творчої праці) функції.

*~ Закон синергії.*

Закон синергії виявляється у природі сукупної енергії організації, що перевищує суму індивідуальних зусиль членів організації. Цей феномен і визначив перехід людства до організаційних форм трудової та суспільної діяльності. Синергія виділяє організацію з інших систем матеріального світу, оскільки для всіх природних систем характерний закон збереження і перетворення енергії, згідно з яким у будь-якій замкнутій системі, за всіх її змін, кількість енергії залишається постійною.

Однак, відповідно до закону синергії, у соціальних системах можливе як збільшення, так і зменшення енергії. Найбільш важливою особливістю дії закону синергії у межах соціальної системи управління є можливість управління приростом енергії. Так, для підприємства це виявляється у цілеспрямованому управлінні виробництвом, а на макрорівні – у цілеспрямованому регулюванні соціально-економічного розвитку.

*~ Закон поінформованості та впорядкованості.*

Закон інформованості та впорядкованості полягає в тому, що будь-яка соціальна система управління може існувати лише за умови належного інформаційного забезпечення. Інформація всередині системи має бути структурована та впорядкована у вигляді прямих і зворотних зв'язків, адже управління можливе лише за наявності комунікацій. Рівень розвитку суспільства визначається не лише економічними та природними ресурсами, а й станом інформаційного забезпечення організацій. Інформаційне середовище включає сукупність усіх знань, якими володіють громадяни цієї країни. Частина цих знань втілена у матеріальних цінностях і засобах виробництва. Водночас значна частина інформаційного середовища існує у вигляді норм загальної та політичної культури, моралі тощо.

*~ Закон зовнішнього доповнення.*

Сутність цього закону можна сформулювати в такий спосіб. Будь-яка організація повинна мати потенціал, що дозволить компенсувати наслідки, зумовлені різного роду зовнішніми факторами, вплив яких на організацію не можна заздалегідь передбачити.

Зовнішнє доповнення слід розглядати із двох ракурсів:

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

Згідно з цим законом, організація прагне зберегти себе, в будь-якому випадку і будь-якому вигляді, вона може бути реорганізована, але не зникне.

Роль менеджерів щодо цього закону зводиться до трьох типів дій:

- ефективного контролю за порядком в організації;
- підтримки ефективних, спрямованих на досягнення цілей, відносин між різними рівнями управлінської структури;
- аналізу середовища, з метою виявлення потенційних загроз для існування організації та їхньої нейтралізації.

*~ Закон інерції.*

Закон інерції проявляється у діяльності організації, спрямованій на самоорганізацію. Ця властивість дозволяє організації самовдосконалюватись і адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

*~ Закон економії часу.*

У менеджменті цей закон пов'язаний з продуктивністю праці, що є основним джерелом економічного зростання організації. У сучасних умовах діяльності для організації продуктивність досягається за рахунок економії робочого часу. Отже, менеджмент організації має бути сформований таким чином, щоб отримання результатів потребувало мінімальної кількості часу.

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

**2. Закономірності управління** відображають об'єктивно існуючі, суттєві взаємозв'язки різних повторюваних у процесі управління



елементів та явищ. Їх поділяють на загальні та часткові (рисунок 1.2.1.). Загальні закономірності притаманні всім системам управління, а часткові – пов'язані з функціонуванням окремих галузей, організацій, підприємств.



Рис.1.2.1. Закономірності менеджменту

*Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності та засобам виробництва* передбачає створення систем управління адекватних формам власності та засобам виробництва. Так, приватизація підприємств зумовила різноманіття

організаційно-правових форм цих підприємств та послабила централизоване керівництво їхньою діяльністю.

*Закономірність переважаної ефективності свідомо регульованого управління* полягає в тому, що система управління з планованим регулюванням процесів і потенційно, і фактично ефективніша за систему управління з стихійним регулюванням цих процесів. Підтвердженням цього є широке застосування програмно-цільового підходу, системного підходу та аналізу на всіх рівнях управління у суспільстві.

*Закономірність співвідношення керуючої та керованої систем, суб'єкта та об'єкта управління* означає співвідношення сфери управління вимогам об'єкта управління.

*Закономірність посилення процесів поділу та кооперації праці в управлінні.* Закономірність відображає, з одного боку, горизонтальний та вертикальний поділ праці в управлінні, що пов'язаний із розвитком галузі, збільшенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій та видів діяльності. З іншого боку, поділ праці зумовлює його координацію, тобто узгодженість дій суб'єктів управління, що виявляється у кооперації управлінської праці.

Якщо загальні закономірності властиві управлінню загалом, то часткові – характерні для окремих аспектів і систем управління.

*Закономірність змінюваності функцій управління* означає збільшення певних функцій та втрату значущості – для інших на різних ієрархічних рівнях управління. Так, якщо на рівні торгового дому вирішуються стратегічні завдання, що охоплюють інвестиційну політику компанії та розподіл прибутку, то на рівні кожного магазину, що входить до торгового дому, вирішуються переважно тактичні питання, пов'язані з реалізацією товарів населенню.

*Закономірність оптимізації кількості стадій управління* передбачає усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість та оперативність.

*Закономірність концентрації функцій управління* полягає в тому, що кожен ступінь управління прагне більшої концентрації функцій, тобто розширення вагомості та чисельності управлінського персоналу. Цю закономірність заочно ілюструють дані про збільшення бюрократичного апарату у всіх країнах світу.

Закономірність залежності між кількістю підлеглих та можливостями ефективного управління їхньою діяльністю та контролю їхніх дій з боку керівника: оптимальною вважається наявність не більше семи підлеглих у безпосередньому підпорядкуванні одного керівника.

### 3. Принципи менеджменту

Категорії теорії управління взаємопов'язані і найчастіше мають у визначеннях схожі один на одного елементи. Це стосується визначення цілей, принципів, функцій, мотивації тощо. Наприклад, мотивація, тобто активізація і стимулювання працівників подається і як принцип, і як функція управління. Економічне та моральне стимулювання (елемент функції мотивації) представляють ще й методом управління. Через те, що категорія «методи управління» логічно впливає з категорії «принципи управління», ці категорії подекуди важко розмежувати.

Анрі Файоль, який зробив значний внесок в європейську науку управління, у книзі «Загальне і промислове управління», опублікованій 1916 р., обґрунтував такі *чотирнадцять принципів управління*: поділ праці, влада, дисципліна, єдність команди, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів спільному інтересу, винагорода, централізація, скалярний ланцюг, порядок, рівність, сталість посад особового складу, ініціатива, честь мундира.

Сучасні наукові джерела, не відкидаючи вищенаведених та інших, раніше сформульованих положень, доповнюють менеджмент як науку такими *принципами*:

- спрямованість дій у сфері управління для досягнення конкретних цілей;
- забезпечення мети, результату та засобів його досягнення;
- комплексність процесу управління, що включає планування, аналіз, регулювання та контроль;
- єдність перспективного та поточного планування, що забезпечує його безперервність;
- контроль за реалізацією управлінських рішень як найважливіший фактор їхньої ефективності;

- багатопланове стимулювання творчої активності, успіхів та досягнень усього колективу компанії та кожного її члена;
- індивідуальний підхід до кожного учасника колективу, що дозволяє максимально використати його потенціал;
- зацікавленість працівника у підвищенні своєї кваліфікації, постійному навчанні та оволодінні новими знаннями та напрямками діяльності;
- орієнтація на здоровий психологічний клімат у колективі;
- гнучкість організаційної структури управління, що дозволяє вирішувати функціональні та управлінські завдання.

У сучасних умовах надзвичайно важливим є *принцип наукової обґрунтованості управління*. Науковий підхід у управлінні необхідний для комплексного обліку об'єктивних економічних законів, чинників економічного зростання, тенденцій розвитку суспільства. Вимога наукової обґрунтованості управлінських рішень може виконуватися, якщо дотримуються такі принципи менеджменту, як системний підхід до управління, оптимальність і гнучкість управління.

*Окрему категорію становлять методологічні принципи сучасного менеджменту*: науковості, єдності теорії та практики, пізнаваності, об'єктивності, конкретності та визначеності, причинності, інноваційності, історизму, демократичності, корпоративної соціальної відповідальності.

Щодо низових ланок управлінської діяльності виділяють такі принципи: певний рівень самостійності низових ланок, активізація ініціативи працівників та залучення їх до управління, підвищення кваліфікації, відповідальності, дисципліни та свідомості кадрів.

Всі принципи управління слід розглядати в їхньому взаємозв'язку. Дотримання цих принципів дозволяє досягати стратегічних цілей і реалізовувати завдання організації.

## **§1.3. Методологія менеджменту**

### **1.3.1. Загальне поняття про методи та методологічні підходи у менеджменті**

*Методи менеджменту* – це система правил та процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації. Методи менеджменту дозволяють знизити інтуїтивний характер управління, впорядкувати, обґрунтувати та підвищити ефективність функціонування систем управління для підприємств.

*Інструменти менеджменту* – це сукупність парадигм, механізмів, моделей, технологій вирішення завдань менеджменту.

*Засоби менеджменту* – сукупність прийомів і важелів впливу на керований об'єкт, які забезпечують досягнення поставлених цілей чи вирішення певних, конкретно сформульованих завдань.

*Методологія* – це вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності.

*Методологія менеджменту* – це логічна побудова і структурування організації з застосуванням сукупності: а) підходів; б) принципів; в) методів та інструментів ефективної управлінської діяльності в її розвитку.

Конкретні засади методології менеджменту пов'язані з різними науками:

- *Економікою*, зокрема такими її складовими, як теорія економіки, фінанси та кредити, бухгалтерський облік, статистика, реклама, світова економіка тощо.

- *Юридичними науками*, що включають господарське та фінансове право.

- *Психологією*, що опікується закономірностями особистісного розвитку особи керівника, його мотивацією, сприйняттям соціуму, задоволеністю своєю діяльністю, ставленням до професії тощо.

- *Соціологією*, що розглядає суспільство як цілий колективний організм; у сферу вивчення потрапляють соціальні спільноти, а також відносини між ними; соціальні ситуації та соціальні корпорації; взаємодії людини та соціуму; закономірність поведінки осіб у суспільстві; загальна динаміка; бюрократія; норми, організаційна культура, соціалізація та багато іншого. Соціальна психологія як галузь психології вивчає закономірності поведінки

особистості у соціумі; відносини осіб у процесі спільної праці; розвиток морального та психологічного настрою в групі; різні установки, бажання та мотиви; методи вирішення конфліктів; розвиток поведінки лідера та особистого стилю в роботі; досліджує лінію поведінки, а також різну адаптацію особистостей у складних ситуаціях тощо.

Зв'язок методологічних засад менеджменту простежується також і з певними теоріями:

- *теорія схвалення рішень*, що вивчає методи схвалення рішення однією особою чи громадою; формує методики прийняття рішень, на основі яких здійснюється обґрунтування вибору певного варіанту рішення, за наявності альтернатив у різних ситуаціях невизначеності та ризику.

- *теорія організації* відповідає на питання: навіщо необхідні організації як осередки соціально-економічної діяльності людей; які вони, як формуються, працюють, змінюються? Теорія досліджує вплив особистостей та їхніх груп на суспільство.

- *теорія систем*, що ґрунтується на понятті «система», яку описують як комплект елементів, що поєднуються в одне ціле для вирішення конкретного завдання. Середовище – це сукупність об'єктів у різному положенні системи, взаємно пов'язаних із частинами системи та з нею загалом. Зв'язки виражають різні взаємодії та рівні залежності елементів, які, у свою чергу, зумовлюють їхнє існування та прогрес, а також місце та роль таких частин у системі.

*Методологічні засади менеджменту* – це основні вимоги (правила), які пред'являються до системи управління.

*Методологічний підхід до вирішення завдань управління* – це набір певних прийомів пізнання та способів діяльності, спрямованих на досягнення цілей управління. Основні методологічні підходи, що застосовуються у сучасному менеджменті, представлені у табл. 1.3.1.

Табл. 1.3.1 Методологічні підходи у менеджменті

| <b>Підхід</b>                          | <b>Сутність підходу</b>   |
|--|---|
| <b>Діалектичний</b>                    | Розгляд управлінських проблем в їхньому постійному неперервному русі і розвитку   |
| <b>Холістичний</b>                     | Цілісне сприйняття системи з виділенням суттєвих її властивостей і характеристик  |
| <b>Метаекономічний</b>                 | Вихід за межі галузі економічних знань з метою залучення до системи управління інструментарію інших галузей науки   |
| <b>Програмно-цільовий</b>              | Чітке визначення цілі і розробка програми дій для оптимального її досягнення  |
| <b>Системний</b>                       | Розгляд процесів і явищ в управлінні як системи   |
| <b>Ситуаційний</b>                     | Вибір методів і прийомів управління з огляду на конкретну ситуацію  |
| <b>Комплексний</b>                     | Прийняття рішень із урахуванням визначальних факторів внутрішнього середовища   |
| <b>Кількісний<br/>(структуризація)</b> | Опис управлінського процесу за допомогою математичних моделей   |
| <b>Процесний</b>                       | Розгляд управління як процесу неперервного чергування функцій планування, організації, мотивування і контролю   |
| <b>Маркетинговий</b>                   | Орієнтація управління на задоволення попиту споживачів  |
| <b>Інтегративний</b>                   | Дослідження внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків у системі управління: між її підсистемами і елементами, стадіями життєвого циклу об'єкта управління, ієрархічними рівнями управління, суб'єктами управління |
| <b>Інтернаціональний</b>               | Формування глобальної системи менеджменту   |

### 1.3.2. Організаційно-адміністративні методи

*Організаційно-адміністративні методи управління* передбачають визначення структури організації, встановлення взаємозв'язків та розподіл функцій між усіма підрозділами, надання прав та встановлення відповідальності між працівниками апарату управління.

Вони мають прямий вплив на керований об'єкт через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їхнім виконанням, систему адміністративних засобів підтримання трудової дисципліни тощо.

Організаційно-адміністративні методи покликані забезпечувати чіткість і дисципліну праці, що регламентовані правовими актами трудового та господарського законодавства Української держави.

У межах організації можливі три форми прояву організаційно-адміністративних методів:

- обов'язкові розпорядження (наказ, заборона тощо);
- погоджувальні (консультація, дозвіл компромісу);
- рекомендації, побажання (рада, пропозиція тощо).

Як правило, це прямі завдання та розпорядження вищих органів управління (вольовий вплив керівника на підлеглих), які спрямовані на дотримання законів та постанов, наказів та розпоряджень керівників з метою оптимізації виробничих процесів.

Організаційно-адміністративні методи відрізняються від інших методів чіткою адресністю директив, обов'язковістю виконання розпоряджень та вказівок, невиконання яких розглядається як пряме порушення виконавської дисципліни та тягне за собою певні стягнення.

Директивні команди є обов'язковими для виконання, причому у встановлені терміни, навіть якщо це незручно виконавцю. Фактично, організаційно-адміністративні методи – це методи примусу.

У загальному вигляді система організаційно-адміністративних методів може бути представлена як сукупність двох рівнозначних елементів: а) *вплив на структуру управління* (регламентація діяльності та нормування в системі управління) та б) *на процес управління* (підготовка, прийняття, організація виконання та контроль за управлінськими рішеннями).



1. *Організаційний вплив на структуру управління* здійснюється в більшості випадків шляхом:

- організаційного регламентування;
- нормування;
- організаційно-методичного інструктування;
- проектування.

2. *Організаційний вплив керівника на процес управління* (другий елемент) – це, по суті, методи розпорядчого впливу керівника на колектив загалом та особистість зокрема.

Необхідність у такому розпорядженні з'являється у зв'язку з відхиленнями від раніше заданих чи бажаних режимів роботи, що виникають у системі управління під впливом суб'єктивних та об'єктивних факторів.

Залежно від запроваджених у колективі методів керівництва формується відповідна система підпорядкування.

Природно, що у процесі управлінської діяльності відбувається підпорядкування однієї волі іншій, проте це повинно сприяти розвитку колективу і не викликати небажаних емоцій (приниження, незручність, прикрість, роздратування та стреси), які виключають будь-яке взаєморозуміння між тими, хто управляє, і тими, хто підпорядковується.

У практиці управлінської діяльності адміністративний вплив пов'язаний, як правило, з трьома типами підпорядкування:

- *вимушене і нав'язане зовні*. Воно супроводжується неприємним почуттям залежності і сприймається підлеглими як тиск «зверху»;
- *пасивне*. Для нього характерне задоволення від того, що не потрібно самостійно приймати рішення;
- *усвідомлене, внутрішньо обґрунтоване*.

Загалом організаційно-адміністративні методи керівництва існують у формі організаційної та розпорядчої дії.

*Організаційно-адміністративний вплив* включає такі компоненти: види та типи впливу на адресата, постановку завдання та визначення критерію його виконання, встановлення відповідальності, інструктаж підлеглих тощо.

В організації ці методи є засобом прямого впливу на процес виробництва товарів (послуг) і працю працівників, що дозволяє координувати виконання ними окремих функцій чи вирішення спільного завдання. Це створює сприятливі умови для існування та розвитку керованої системи, цілеспрямованого впливу на об'єкт управління.

До характерних особливостей прямого впливу відноситься *безпосередній зв'язок керівника та підлеглого*. Однак загалом прямі впливи зрештою ведуть до посилення пасивності підлеглих, а іноді й до прихованої непокори.

Тому найефективнішими є непрямі методи впливу, що реалізуються за допомогою постановки завдання та створення стимулюючих умов.

### 1.3.3. Економічні методи

Під *економічними методами* розуміють способи впливу на людей, що ґрунтуються на економічних законах (вартості, попиту, пропозиції тощо). При такому підході використовуються інструменти та засоби, що змушують регулярно підвищувати продуктивність праці, ефективність роботи, не збільшуючи при цьому витрат або збільшуючи незначною мірою.

Також у фокусі регулярне порівняння витрат виробництва та результатів діяльності, розумне використання ресурсів. Ще один важливий аспект – постійне вивчення новітніх технологій та їхнє використання у роботі задля збільшення показників результативності.

Економічні методи застосовуються з метою створення ефективного механізму роботи через вплив на матеріальний інтерес співробітників та контрагентів. Чи не найкраще ці методи спрацьовують у компаніях, які займаються прямим продажем. Заробітна плата їхніх співробітників складається зазвичай з окладу та відсотка від продажу і, відповідно, безпосередньо залежить від кількості угод. Інший приклад – мережевий маркетинг, де дохід дистриб'юторів залежить від кількості партнерів та його активності.

Іншими словами, економічні методи або економічний підхід до управління в менеджменті ефективні, коли:

- бізнес зацікавлений у швидкому прибутку;

- у його власника бракує коштів на утримання штату чи конкурентоспроможні зарплати, але він готовий ділитися прибутком, щоб забезпечити їх;

- важливо досягти якоїсь мети (виконати план, закінчити проєкт), і за це роботодавець готовий дати премію.

Крім того, економічний підхід незамінний при управлінні співробітниками, для яких гроші та особиста вигода є пріоритетними. Щоправда, наймаючи їх, краще все ж таки потім працювати над підвищенням рівня їхньої мотивації за шкалою спонукальних мотивів.

Економічні методи управління підприємством будуються на засадах системності та комплексності. Їм притаманні:

- гнучкість керованих процесів;
- відсутність необхідності в адміністративному контролі, оскільки співробітники самі зацікавлені у найкращому результаті;
- матеріальна мотивація (штрафи, пільги, премії тощо).

Також за економічного підходу вітаються самостійність, ініціативність із боку персоналу.

#### *Групи економічних методів*

Виділяють:

- **прямий економічний розрахунок**, у межах якого ресурси розподіляються планово і директивно щодо субсидій, дотацій (це дозволяє попередити надзвичайні ситуації на виробництві чи усунути їхні наслідки);

- **господарський економічний розрахунок**, за якого аналізуються вартісні категорії (тобто для формування відпускнуої ціни товару враховують витрати з його виготовлення, що дозволяє підрозділам виходити на самоокупність).

#### *Економічні методи управління*

~ *Планування*. У межах цього методу аналізують усі можливі варіанти розвитку подій, щоб вибрати найрезультативніший. У цьому процесі можна виділити три етапи: визначення поточної ситуації (який прибуток є на певний момент, наприклад), створення прообразу (що хочеться досягти), складання плану дій, що ведуть до мети.

~ *Комерційний розрахунок.* Економічний метод управління організації, що дозволяє їй отримувати прибуток як за рахунок розумного використання власних ресурсів, так і завдяки старанній роботі поза підприємством, тобто пошуку нових ринків, більш плідній співпраці з клієнтами та укладанні більш вигідних договорів на постачання сировини, оформлення кредиту з меншою відсотковою ставкою та ін.

~ *Оплата праці.* Величина, яка, з одного боку, дозволяє виміряти вартість робочої сили, а з іншого – спонукає підлеглих працювати. Також вона впливає на вартість готової продукції. Оплата праці може складатися з кількох складових, а саме окладу, премії, винагороди, бонусів, надбавок, доплат, матеріальної допомоги та ін.

~ *Преміювання.* Величина, яка визначає особистий внесок окремих співробітників у кінцевий результат праці за конкретний період. Часто безпосередньо пов'язана з прибутком компанії, хоча кожен керівник може мати свою систему преміювання з фіксованою сумою премії або відсотковим співвідношенням від прибутку, наприклад. Розмір премії законодавчо не обмежується і навіть може перевищувати розмір окладу.

~ *Ціноутворення.* Ціна товару безпосередньо впливає на прибуток, тому вона перебуває у фокусі цього методу. Компанія може просто збільшити її, але тоді треба продумати, як зберегти поточні обсяги продажу. Інші варіанти: оптимізувати витрати чи укласти найвигідніші договори постачання сировини, щоб підвищити дохід, не підвищуючи ціну.

~ *Фінансування.* Метод, що передбачає перерозподіл коштів таким чином, щоб їх отримали конкретні підрозділи чи напрямки діяльності, а саме ті, що забезпечують компанії найбільший прибуток.

Також виділяють інші методи, а саме кредитування (створення умов для грамотного розподілу кредитних коштів, своєчасного погашення кредитних платежів), аналіз (балансовий метод, у якому аналізуються матеріальні, фінансові, трудові баланси).

*Фактори, які враховують під час вибору та використання економічних методів управління.*

- *Ринок праці.* Це середовище, де є попит на трудові ресурси та пропозицію. Ситуація ринку праці безпосередньо впливає на вартість

робочої сили. Наймаючи співробітників, керівник намагається забезпечити їх роботою в такому об'ємі, щоб його вкладення (на зарплату, підготовку, перепідготовку кадрів) окупилися.

- *Ринкове ціноутворення.* Це інструмент регулювання ціни на продукт на ринку, який підтримує здорову конкуренцію. Підлягає закону попиту та пропозиції, тобто, якщо пропозиція зростає, ціна на товар падає, а якщо попит зростає, то ціна збільшується (за умови зменшення кількості товарів на ринку). Також враховується у порівнянні витрат і доходів.

- *Ринок цінних паперів.* Керівництво компанії може купувати цінні папери для отримання прибутку, поліпшення добробуту співробітників.

- *Податкова система.* Існує лише на рівні країни, а не окремої організації, проте безпосередньо впливає на її персонал.

- *Форми власності.* Це категорії, від яких залежить характер взаємовідносин у компанії. Так, при приватній власності майно може належати фізичній, юридичній особі або групі юридичних осіб.

- *Фази суспільного відтворення.* Відтворенням називають безперервне виробництво продукції задля забезпечення потреб людства. При цьому процес проходить 4 взаємопов'язані фази: виробництво, розподіл, обмін, споживання.

До речі, виділяють *просте відтворення*, при якому виготовлена продукція замінюється на гроші, а ті, у свою чергу, йдуть на оплату сировини, зарплати співробітників та ін., та *розширене*. У другому випадку гроші, отримані у процесі обміну, витрачаються на розширення виробництва.

Підсумовуючи все сказане вище, варто відзначити, що економічний підхід має свої переваги:

- значний вплив на людей через матеріальний інтерес;
- спонукання їх до самостійності, ініціативності;
- грамотний розподіл ресурсів;
- можливість для співробітників самореалізовуватися (при використанні підприємством економічних методів управління у фахівців не буде фінансової «стелі», їхній заробіток залежатиме лише від їхніх зусиль).

Водночас можна назвати й основні недоліки такого підходу, а саме: нерозуміння співробітниками місії компанії, оскільки вони передусім орієнтуються на матеріальну винагороду, і навіть зниження мотивації на цьому фоні.

Економічний метод, безперечно, ефективний за певних умов, але використовувати його в управлінні персоналом слід вкрай обережно. Суть полягає у тому, що працівники, націлені лише на матеріальні блага, не найнадійніші співробітники (будь-якої миті вони можуть перейти до конкурента, якщо той запропонує більше грошей). Аби цього не сталося, важливо працювати з персоналом, доносячи до співробітників цілі компанії, а також розвиваючи в них почуття обов'язку, лояльність до неї, корпоративну ідентичність.

#### 1.3.4. Соціально-психологічні методи

Соціально-психологічні методи являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини та зв'язки, які виникають у трудових колективах, і навіть на соціальні процеси, які відбуваються у них.

Ці методи ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці, вони впливають на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання на усвідомлене зобов'язання, внутрішню потребу людини. Все це допомагає керівнику сформувати колектив з єдиними цілями та завданнями.

Соціологічні дослідження свідчать: якщо успіх діяльності господарського керівника на 15% залежить від його професійних знань, то на 85% – від уміння працювати з людьми.

Одним із основних принципів створення та ефективного функціонування колективів є дотримання *принципу психологічної сумісності*. Японські соціологи стверджують, що від настрою, бажання працювати і від того, яка морально-психологічна обстановка в колективі, продуктивність праці приблизно у 1,5 раза може збільшуватися або зменшуватися.

Основна мета застосування соціально-психологічних методів управління – формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату. Вміння враховувати керівником людський фактор

дозволить йому цілеспрямовано впливати на колектив, створювати сприятливі умови для праці та зрештою формувати колектив з єдиними цілями та завданнями.

*Основний засіб впливу на колектив – переконання.* Переконуючи, керівник повинен максимально повно враховувати природу людської поведінки та людських відносин у процесі спільної діяльності. Розуміння керівником біологічної природи та внутрішнього світу особистості допомагає йому підібрати найбільш ефективні форми згуртування та активізації колективу.

*Об'єктом соціально-психологічного керівництва* у трудовому колективі є взаємини працівників, їхнє ставлення до засобів праці та навколишнього середовища.

Необхідність використання у практиці управління організацією соціально-психологічних методів керівництва очевидна, адже вони дозволяють своєчасно враховувати мотиви діяльності та потреби працівників, бачити перспективи щодо зміни конкретної ситуації, приймати оптимальні управлінські рішення.

Прийоми та способи соціально-психологічного впливу багато в чому визначаються підготовленістю керівника, його компетентністю, організаторськими здібностями та знаннями у сфері соціальної психології.

Соціально-психологічні методи керівництва вимагають, щоб на чолі колективу були люди гнучкі, які вміють використовувати різноманітні аспекти управління. Успіх діяльності керівника у цьому напрямі залежить від того, наскільки правильно застосовує він різні форми соціально-психологічного впливу, які зрештою сформують здорові міжособистісні відносини.

Як приклад найбільш вдалих форм такого впливу можна рекомендувати:

- планування соціального розвитку трудових колективів;
- переконання як методи виховання та формування особистості;
- економічне змагання;
- конструктивну критику та самокритику;
- постійно діючі виробничі наради, які виступають як метод правління та як форма залучення працівників до управління;

■ різного роду ритуали та обряди, що мають на меті згуртування колективу.

### 1.3.5. Самоврядування

Самоврядування – автономне функціонування будь-якої соціальної системи (колективу, організації, об'єднання і навіть однієї людини).

Процес самоврядування є елементом демократизації загального управління внаслідок безпосередньої участі працівників у розробці рішень організації, стратегій її розвитку тощо.

Самоврядування реалізує потребу людини та організації у свободі вибору, самовираженні та самореалізації. Самоврядування пропонує вибір цілей, формування супутніх їм завдань, розробку засобів та методів їхнього вирішення.

Відповідно до теорії організації самоврядування характеризується такими трьома принципами.

1. *Принцип вторинності.* Самоврядування не може бути первинним в організації. Оскільки будь-яка організація входить у систему господарських чи громадських організацій із заданою структурою під загальним державним управлінням, вона зобов'язана слідувати законодавчим актам держави, інакше її діяльність буде припинено.

2. *Принцип поєднання управління та самоврядування.* В будь-якій організації безпосереднє управління та самоврядування повинні поєднуватися на усіх рівнях управлінської діяльності. Цей принцип ґрунтується на необхідності задоволення потреб та інтересів персоналу в організації і координуванні.

3. *Принцип м'якої регламентації.* Процес самоврядування не може бути жорстко регламентований законодавчими актами і положеннями організації.

Самоврядування ґрунтується на суб'єктності активного персоналу. У разі жорсткої регламентації самоврядування вироджується у звичайне управління з втратою низки активізуючих потреб та інтересів.

Удосконалення господарського механізму організації об'єктивно передбачає посилення самоврядування, оскільки вирішити питання



в організаційно-економічному механізмі вищого рівня складності можна лише через зацікавленість і творчу діяльність всіх працівників, які усвідомили себе повноправними та реальними учасниками процесу. Такий механізм передбачає високий рівень децентралізації управління, є гарантом становлення та розвитку самоврядування трудових колективів.

Характер самоврядування в ринкових структурах, незалежно від його прояву, об'єктивно сприяє розвитку та вдосконаленню самоврядування, оскільки особистий економічний та соціальний інтерес кожного учасника виробничого процесу залежить від ефективності управління організацією в цілому. Колективна матеріальна та моральна зацікавленість спонукає усіх членів трудового колективу брати участь в обговоренні тих чи інших аспектів господарської діяльності, прийнятті та реалізації управлінських рішень на колективній основі. Обов'язковою стає і участь у проведенні обліку, контролю за збереженням товарно-матеріальних цінностей. Таким чином, функція контролю трансформується на самоконтроль.

Самоврядування передбачає як вибір і самостійне прийняття колективом тих чи інших рішень, так й їхнє обов'язкове виконання його членами. Крім того, кожен член колективу несе відповідальність за виконання рішень. З одного боку, воно передбачає певну самостійність організаційно-господарських ланок відносно вищих органів управління, тобто наділення правами приймати самостійні рішення з низки питань (у цьому випадку йдеться не про самоврядування, а про участь в управлінні), а з іншого – повну самостійність (злиття суб'єкта та об'єкта управління), що забезпечує об'єкту управління повноту влади у прийнятті рішення та, за необхідності, його виконанні.

*Самоврядування можливе лише в таких економічних умовах, коли кожен працівник та трудові колективи реалізують себе як суб'єкти власності. У разі самоврядування праця з'єднується з управлінням через відносини власності.*

Однак колективне самоврядування розвивається з великими труднощами. Поряд із загальними причинами гальмування процесу (інерція, адміністрування, старі методи керівництва) існують і причини усередині трудових колективів (різна кваліфікація, конфліктність, професійна придатність).

Аналіз участі колективу в управлінні показує, що одна частина працівників займається управлінням активно, а інша (більша частина) пасивно. Це пов'язано із їхнім нерівним «доступом» до управлінської діяльності через відмінності у компетентності, що передбачає, крім професійних якостей, ще й поінформованість членів трудового колективу про перебіг виробничо-господарських процесів. Не маючи достатньої інформації, трудовий колектив або окремі його члени позбавлені можливості не лише приймати управлінські рішення, а й брати участь у їхній підготовці та реалізації, якісно виконувати функцію самоконтролю.

Таким чином, перехід до ринкових відносин, поряд із організаційно-економічними перетвореннями, вимагає демократизації та самоврядування, що стають можливими, якщо працівники і за особистісними, і за професійними якостями готові до роботи в режимі самоврядної організації.

### 1.3.6. Делегування повноважень

Спеціалізація та розподіл праці значно збільшують її продуктивність. Для ефективного функціонування підприємства необхідно чітко визначити та скоординувати відносини між людьми та організаційними підрозділами. За допомогою делегування повноважень керівники встановлюють формальні взаємини в організації, добирають людей до відповідних видів роботи і визначають правила у відносинах «начальник – підлеглий».

*Делегування* – передача завдань та повноважень зверху вниз особі чи групі осіб, які беруть на себе відповідальність за їхнє виконання.

*Цілі делегування:*

- розвантаження вищих керівників, що дозволить створити найкращі умови для вирішення стратегічних та перспективних завдань управління;
- підвищення дієздатності нижчих ланок;
- активізація «людського фактору», збільшення залученості та зацікавленості працівників.

*Повноваження* – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля співробітників на виконання певних завдань.

Необхідний такий обсяг та масштаб делегованих повноважень, який дозволить мотивувати співробітників, сприятиме їхньому професійному зростанню, забезпечить задоволеність працею. Оптимальний обсяг делегування залежить від низки факторів і насамперед від можливостей реалізації делегованих повноважень конкретним працівником, а також відповідності переданих йому повноважень характеру покладених на нього завдань за посадою.

Підставою передачі повноважень слугує і характер прийнятих рішень. Рутинні та поточні рішення регламентовані за допомогою певних процедур, їх легко делегувати, їх називають *програмованими рішеннями*. *Непрограмовані рішення* зазвичай приймаються в нестандартних ситуаціях, вони вимагають особливої уваги та розуміння.

*Усередині організації межі повноважень визначаються політикою, процедурами та правилами, посадовими інструкціями.*

Особи, які виходять за ці межі, перевищують свої повноваження.

Повноваження та владу часто плутають. Різниця в тому, що повноваження – обмежене право використовувати ресурси, а влада – реальна здатність впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень.

*Лінійні повноваження* – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони надають керівнику узаконену владу для спрямування своїх підлеглих на досягнення поставленої мети.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління, які називаються *скалярними*.

Делегування лінійних повноважень та формування внаслідок цього низки стандартизованих команд відіграють ключову роль у процесі координації діяльності організації.

*Штабні повноваження* залежно від призначення поділяються на консультативні, обслуговуючі та особисті. Природа делегування штабних повноважень має широкий діапазон: рекомендаційне, обов'язкове узгодження, паралельні та функціональні повноваження. У великих організаціях штабний апарат має свою лінійну організацію. Визначення того, які конкретні види діяльності слід зарахувати до штабної, залежить від призначення, цілей та

стратегії організації, оскільки структура організації має відповідати її стратегії.

Делегування повноважень потребує ефективної комунікації, що пов'язане з мотивацією, впливом та лідерством.

Виявлено п'ять причин небажання керівників делегувати повноваження:

- а) помилкове переконання, що «я це все одно зроблю краще»;
- б) неспроможність до стратегічного управління;
- в) відсутність довіри до підлеглих;
- г) страх ризику;
- ґ) відсутність контролю у разі небезпечної ситуації.

Підлеглий у свою чергу уникає відповідальності та блокує процес делегування, бо:

- а) вважає для себе зручнішим запитати керівника, ніж самому вирішувати проблему;
- б) боїться критики за можливу допущену помилку;
- в) не має інформації та ресурсів, необхідних для виконання завдання;
- г) не хоче виконувати більший, ніж має наразі, обсяг роботи;
- ґ) не впевнений у собі;
- д) працівнику не пропонуються позитивні стимули за додаткову відповідальність.

*Причини невдалого делегування:*

- нереалістичні терміни та результати;
- завдання дісталось співробітнику, у якого недостатньо досвіду та навичок;
- недостатньо ресурсів;
- підлеглому делегували функції, які може виконувати лише керівник;
- надто жорсткий контроль чи критика;
- співробітник не усвідомив до кінця суть завдання та його мету;

- керівник неправильно оцінив завантаженість виконавця;
- керівник делегував завдання групі, не пояснивши, хто та за що відповідає;
- новому співробітнику ніхто до ладу не пояснив, як влаштовані процеси в компанії;
- виконавець повідомляв про проблеми, але до нього не дослухалися;
- у таймінг не заклали час на доопрацювання та виправлення помилок.

Існує дві основні концепції делегування повноважень – *класична та сучасна*.

Класична концепція делегування повноважень передбачає, що повноваження вважаються делегованими, коли директивно передані керівником підлеглому.

Сучасна концепція делегування полягає в тому, що повноваження вважаються делегованими, коли вони прийняті підлеглим. У сучасній концепції підлеглий має право відхилити запропоновані йому повноваження.

До основних принципів раціонального делегування в менеджменті належать:

- *єдиноначальність*, коли співробітник отримує завдання та відповідає за їхнє виконання перед одним начальником;
- *відповідність*, коли зміст завдань відповідає характеру повноважень працівника;
- *координація*, тобто повноваження мають динамічно коригуватися відповідно до нових завдань співробітника;
- *достатність*, коли масштаби відповідальності не повинні перевищувати індивідуальні можливості співробітника;
- *мотивованість*, розширення відповідальності має гарантуватися підвищенням оплати, рівня впливу або лідерства.

Порядок делегування повноважень у кожного керівника свій, так само як і типи завдань, їхні складність та обсяг. Водночас існують універсальні правила, дотримання яких дозволить домогтися максимальної ефективності цього процесу:

- розподіляти завдання так, щоб виконавцям вистачило ресурсів на їхнє виконання;
- чітко позначати терміни та очікувані результати роботи;
- делегувати повноваження, поступово збільшуючи складність та обсяг завдань, щоб співробітнику вистачило досвіду та компетенцій;
- не перевантажувати одного співробітника на користь інших, навіть якщо він встигає втричі більше;
- не тиснути і «не перегинати» з контролем: якщо співробітник «буксує», можна запропонувати допомогу, але не критикувати і не відбирати завдання після першої ж помилки;
- надто складні та рутинні завдання краще розподіляти між кількома співробітниками;
- обговорювати завдання на кожному етапі та дослухатися до повідомлень підлеглих про проблеми в роботі.

*Переваги делегування для керівника та підлеглих:*

- Керівник може звільнити себе від рутини і зайнятися тим, що дійсно потребує його уваги.
- Підлеглі легко можуть замінити керівника, якщо той занедужає або піде у відпустку. Не доведеться зупиняти всі бізнес-процеси або контролювати їх вручну.
- Коли всі завантажені рівномірно, загальний обсяг та якість виконаної роботи зростають. Згідно з дослідженням Gallup, компанії зі списку Inc. 500, керівники, які добре справляються з делегуванням обов'язків, заробляють у середньому на 33% більше, ніж конкуренти.
- Чим складніші та цікавіші завдання делегуються співробітникам, тим більше вони мотивовані і тим швидше відбувається розвиток самої компанії.
- Команда працює більш згуртовано і не залежить від однієї людини.

## **§1.4. Професійна компетентність менеджера у викликах сучасності**

Вимоги до професійної компетенції менеджера умовно можна об'єднати у дві групи.

*Першу групу* складають знання та вміння, що дозволяють виконувати професійну роботу в галузі управління, а саме:

- вміння обґрунтовувати та приймати рішення у ситуаціях, для яких характерні висока динамічність та невизначеність;
- інформованість з питань розвитку галузі, в якій працює підприємство: стан досліджень, техніки, технології, конкуренції, динаміки попиту продукції;
- здатність керувати ресурсами, прогнозувати та планувати роботу підприємства, володіння способами підвищення ефективності управління;
- вміння використовувати сучасну інформаційну технологію, засоби комунікації та зв'язку.

*Друга група* вимог пов'язана із здатністю менеджерів працювати з людьми та керувати собою. До цієї групи входять:

- високе почуття обов'язку та відданість справі;
- чесність у відносинах з людьми та довіра до партнерів;
- вміння чітко висловлювати свої думки та переконувати інших;
- шанобливе ставлення до людей, незалежно від їхнього становища в організаційній ієрархії;
- здатність швидко відновлювати свої фізичні та душевні сили й критично оцінювати власну діяльність.

Сучасний керівник обов'язково повинен володіти лідерськими якостями.

Менеджера неможливо уявити без таких якостей, як комунікативність, доброзичливість, чуйність, наполегливість, дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, колективізм, самовладання, витримка, інтелігентність та ін.

*Професійно важливі якості особистості менеджера* – це узагальнені, найбільш стійкі характеристики, які мають визначальний вплив

на управлінську діяльність. Це дуже складні у психологічному плані утворення, що залежать від багатьох факторів: особливостей характеру, структури особистості, її спрямованості, досвіду, можливостей, умов діяльності.

Стандартом вищої освіти України за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» (для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти) визначено такі *спеціальні компетентності*, що виявляються у здатності:

- визначати та описувати характеристики організації;
- аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх із факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- визначати перспективи розвитку організації;
- управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;
- діяти соціально відповідально і свідомо;
- обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- планувати діяльність організації та управляти часом;
- працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань;
- оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їхню якість та мотивувати персонал організації;
- створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;
- розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності;
- розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності;
- формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

У зарубіжному досвіді формування переліку компетентностей менеджера викликає інтерес американська й європейська моделі.



### 1. Американська модель компетентностей менеджера.

Американська традиція досліджень у галузі управління центрується на поведінці. Дослідники цього напрямку вивчають «людей у роботі», а поняття «компетенції» розшифровують через індивідуальні характеристики, що виявляються в поведінці: особистісні якості, мотиви, цінності, звички, уявлення про себе, знання, навички. Ключовою особливістю американського підходу є застосування концепції лідерства для розробки переліку компетентностей менеджера.

### 2. Європейська модель компетентностей менеджера.

Серед вироблених європейськими країнами моделей заслуговує на увагу британський підхід. Він переважно пов'язаний із розвитком системи освіти. Міністерство освіти Великої Британії взяло на озброєння модель, розроблену Дж. Четамом та Дж. Чіверсом. У ній увага зосереджується не лише на певному переліку ознак, умінь, властивостей і здібностей менеджера, а й на їхньому взаємозв'язку.

В результаті з'являється особливий «тетраedr компетенцій», що включає:

- *Когнітивні компетенції* (знання та розуміння, засновані на формальному навчанні та досвіді).
- *Функціональні компетенції* (навички, особливі вміння, які людина може продемонструвати у своїй галузі).
- *Особистісні компетенції* (розуміння того, як необхідно поводитися у конкретних ситуаціях, мотивація, спрямована на підвищення ефективності діяльності).
- *Етичні компетенції* (цінності, позиції, на основі яких приймаються рішення та робляться вчинки), метакомпетенції (здатність позитивно реагувати на критику, справлятися зі складними ситуаціями).

Для британського підходу важливо, що менеджер в змозі продемонструвати на практиці конкретні навички, він здатен діяти і приймати рішення в межах прийнятих в організації стандартів, і він готовий до постійного підвищення свого професійного рівня.

М. Вудкок та Д. Френсіс<sup>2</sup> сформуvalи список з одинадцяти обмежень, що перешкоджають особистісному зростанню менеджерів:

---

2 Mike Woodcock, Dave Francis, *The Unblocked Manager: A Practical Guide to Self-development*, Wildwood House Ltd. 2017

1. *Невміння керувати собою.* Кожен менеджер повинен навчитися поводитися із самим собою як з унікальним і безцінним ресурсом, аби бути спроможним постійно підтримувати свою продуктивність. Ті керівники, які не вміють правильно використовувати свій час, енергію та навички, нездатні впоратися зі стресами, що виникають у житті управлінця, суттєво обмежені в своїх можливостях керувати іншими.

2. *Розмиті особисті цінності.* Сучасна концепція успішного управління загалом орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників і зростаюча готовність до нововведень. Менеджери, котрим незрозумілі власні життєві цінності і пріоритети або вони хиткі і розпливчаті, не матимуть авторитету серед підлеглих.

3. *Невиразні особисті цілі.* Менеджери, які нездатні поставити чіткі та конкретні цілі, що відповідають викликам сучасності, рідко досягають успіху і нездатні оцінити успіх інших.

4. *Зупинений саморозвиток.* Саморозвиток менеджера залежить від його здатності долати свої слабкості та працювати над власним зростанням. Уникнення гострих ситуацій, повне або часткове виключення своєї діяльності із зони ризику призводить до зупинки розвитку особистісних і ділових якостей менеджера.

5. *Неготовність і нездатність вирішувати проблеми.* Кваліфіковане вирішення проблем є однією із ключових управлінських навичок. Невміння чи небажання вирішувати проблеми призводить до їхнього накопичення та загальмовування діяльності менеджера.

6. *Нестача творчого підходу.* Керівник, який не бажає експериментувати, ризикувати чи виявляти творчий підхід у роботі, незважаючи на труднощі, рідко висуває нові ідеї, нездатний спонукати інших бути творцями та використовувати нові підходи в роботі, що в результаті може призводити до застою в організації.

7. *Невміння впливати на людей.* Керівник, який недостатньо наполегливий і некомпетентний у взаємодії з оточуючими, який не вміє виражати свою позицію і вести за собою, навряд чи досягне успіху в управлінській діяльності.

8. *Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці.* Керівники, які не освоїли належним чином теорію управління, недостатньо розуміють мотивацію працівників, а також ті, управлінський стиль

яких давно застарів й не відповідає сучасним умовам, неетичний чи негуманний, приречені на провал.

9. *Слабкі навички керівництва.* Недостатня сформованість управлінських навичок не дозволить менеджеру досягти практичних результатів в організації.

10. *Невміння навчати.* Майже кожен керівник іноді виступає у ролі наставника, педагога, вихователя. Менеджер, якому бракує здібності чи бажання допомагати розвитку інших, обмежений у своєму управлінському впливові.

11. *Низька здатність формувати колектив.* Для того щоб досягти результатів, більшість менеджерів повинна об'єднуватися з іншими, використовуючи їхні уміння. Коли керівнику не вдається перетворити групу на кваліфікований та результативний колектив, її робота зазвичай супроводжується труднощами або не дає очікуваної віддачі.

Поєднавши вимоги, що висуваються до менеджера в межах американського та європейського підходів, а також враховуючи виклики сучасного інформаційного суспільства, що постають у тому числі і перед українськими управлінцями, можемо сформулювати 7 основних компетенцій сучасних менеджерів:

1. Орієнтація на результат, здатність нести відповідальність за реалізацію рішень, здатність ставити нові амбітні цілі після досягнення попередніх.

2. Гнучкість. Здатність швидко та адекватно реагувати на поштанні ситуації, виявляти проблему, знаходити шляхи її вирішення, формувати команду для певних виробничих цілей, оцінювати результати.

3. Здатність до навчання, самонавчання. Сприйнятливність до нових методів і технологій, вміння застосовувати нове на практиці. Здатність до самоаналізу. Готовність проаналізувати свої досягнення та недоліки і застосувати необхідні коригуючі дії, розумно використовувати чужий досвід.

4. Впливовість, уміння переконувати. Здатність обстоювати власну думку. Логічність у побудові конструктивних комунікацій. Вміння ставити питання та визначати ступінь поінформованості й емоційний стан партнера.

5. Вміння чути інших, приймати зворотний зв'язок. Вміння створювати канали двосторонньої комунікації, абстрагуватися від своїх думок та концентруватися на словах співрозмовника. Розвинена слухова та зорова пам'ять. Вміння ефективно заохочувати та критикувати інших людей.

6. Навички презентацій, переговорів. Володіння стратегіями переконання та ораторськими навичками. Вміння обговорювати, пропонувати, вести переговори.

7. Клієнтоорієнтованість. Знання політики та стандартів щодо роботи з клієнтами. Вміння будувати партнерські відносини з клієнтами, вміння розпізнавати ризики й можливості у роботі з клієнтами.



# ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

## I. ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ

1. Охарактеризуйте чотири рівні, на яких розглядається управління соціальними системами за своєю сутністю, змістом та масштабами.
2. Поясніть етимологію поняття «менеджмент».
3. Чи є «менеджмент» тотожним «управлінню»? Аргументуйте.
4. Охарактеризуйте складові елементи менеджменту організації.
5. Поясніть призначення законів менеджменту.
6. Охарактеризуйте відомі вам закони менеджменту.
7. Які ви знаєте закономірності управління?
8. Назвіть визначальні принципи менеджменту.
9. Надайте визначення поняттям: методи менеджменту, засоби менеджменту, методологія менеджменту.
10. Назвіть відомі вам методологічні підходи у менеджменті, розкрийте їхню суть.
11. Які організаційно-адміністративні методи ви знаєте?
12. Назвіть економічні методи, що застосовуються у менеджменті. Яка їхня мета?
13. У чому полягає призначення соціально-психологічних методів?
14. Які три принципи розкривають сутність самоврядування у менеджменті?
15. Назвіть основні вимоги до професійної компетенції сучасного менеджера.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Козирева О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент»: для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 274 с.
2. Кравченко В. О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2018. 211 с.
3. Кузьмін О. Є. Менеджмент: навч. посіб. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Саніна О. Р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 240 с.
4. Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2020. 846 с.
5. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». І. І. Макаренко. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 82 с.
6. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент: підручник. 2-ге видання. К.: Кондор-Видавництво, 2018. 758 с.
7. Саюн О. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник, Черкаси. 2019. 216 с.
8. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ: Вид-во Ліра-К, 2019. 528 с.
9. Осовська Г. В. Менеджмент: підручник. Осовська Г. В., Осовський О. А., вид. 4-е, перероблене і доповнене. К.: Кондор-Видавництво, 2020. 563 с.

# РОЗДІЛ 2. ІСТОРИЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ І НАУКОВІ ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Світові завжди будуть потрібні досвідчені управлінці, котрі зможуть привести суспільство звідти, де воно знаходиться, туди, де воно хоче бути.*

Роберт Фалмер

## **§2.1. Передумови і фактори еволюції менеджменту як науки управління**

Наука про управління діяльністю людей формувалася впродовж всієї історії людства. Ще в давнину, як тільки люди об'єдналися в організовані групи, гостро постала потреба у розподілі праці, а отже, і у визначенні трудових «ділянок» для кожного працездатного у певній сфері діяльності. Хтось повинен був видобувати (виготовляти) їжу, одяг, а хтось – будувати житло, культові та інші споруди. Побудовані в третьому та другому тисячоліттях до нашої ери єгипетські піраміди є яскравим доказом того, що вже в давні часи організація цілеспрямованої діяльності людей містила у собі чітке планування як цілей діяльності, так і способів їхнього досягнення.

З розширенням сфери людської діяльності в економіці, будівництві житлових та культурних об'єктів, спорудженні храмів природно виникла потреба у вивченні досвіду використання найефективніших форм організації праці.

Формування людством знанневої бази з управління відбувалося у безпосередньому зв'язку із *технологічними* революціями – якісними змінами технологічних способів виробництва, сутність яких полягала у докорінному перерозподілі основних технологічних форм між

людськими і технічними компонентами продуктивних сил суспільства. Термін «революція» слід розглядати умоглядно: означені зміни технологічних способів виробництва мали скоріше еволюційний характер і відбувалися послідовно та безперервно.

Поштовхом для технологічної революції зазвичай стає накопичення певної критичної кількості знань про навколишній світ, яке разом із зростаючими потребами людей сприяє пошуку нових, ефективніших методів виробництва. Характерною рисою технологічних революцій є експонентне зростання<sup>3</sup> швидкості розвитку технологій. Щоразу цикл стає коротшим. Якщо між аграрною революцією та першою промисловою революцією пройшло понад 10 тис. років, то між промисловою та інформаційною революціями – менше 200 років.

Елвін Тоффлер, один із авторів концепції постіндустріального суспільства, виділяє у розвитку людства три хвилі, що змінювали одна одну: *аграрна; індустріальна (промислова); інформаційна.*

Сучасний американський соціолог Деніел Белл обґрунтував три технологічні революції:

- винахід парової машини у XVIII столітті;
- науково-технологічні досягнення в галузі електрики та хімії у XIX столітті;
- створення комп'ютерів у XX столітті.

Кожна з технологічних революцій несла із собою соціальні зміни. Так, *аграрна революція* сприяла зміцненню соціальних відносин у племенах, виникненню торгових відносин між племенами та поселеннями. Було закладено основи поділу праці – землероби обробляли землю, скотарі вирощували тварин, ремісники виготовляли знаряддя праці та т. д. Однак у той же час було закладено і соціальне розшарування суспільства на багатих і бідних – людина, яка мала великі наділи землі, отримувала більше врожаю, який вона могла обмінювати або продавати, ніж людина з меншим наділом або менш родючим ґрунтом. Надалі це сприяло розподілу суспільства на соціальні групи, який, у дещо зміненій формі, зберігся й донині.

---

<sup>3</sup> **Експонентне зростання** – зростання величини, коли швидкість зростання пропорційна значенню самої величини. Експонентне зростання у результаті виявляється більш швидким, ніж будь-яке степеневе і тим більше будь-яке лінійне зростання.



*Промислова революція* внесла свою частку змін у життя людей. Характерною рисою цього періоду стала масова урбанізація – вперше у містах сконцентрувалося більше людей, ніж у селах. Оскільки машини на фабриках замінили значною мірою людську працю, набуло поширення таке явище, як масове безробіття, що знову ж таки загострило проблему соціального розшарування у суспільстві. Водночас виник попит на технічних фахівців, здатних обслуговувати машини на виробництві, – таким чином поступово формується середній клас кваліфікованих інженерів.

Наприкінці XIX та на початку XX ст. різко зросли масштаби виробництва та його концентрація на окремих підприємствах промисловості. З'явилися підприємства-гіганти, на яких були зайняті тисячі робітників та інженерів, використовувалося дороге обладнання, впроваджувалися у виробництво складні технологічні процеси, що ґрунтувалися на останніх досягненнях науково-технічного прогресу.

В тих умовах відчувалася гостра необхідність докорінної зміни системи управління виробництвом, вдосконалення організаційних структур, впровадження у практику взаємовідносин нових схем підпорядкованості, посилення контролю над дотриманням технологій і досягнення високої якості продукції.

З'явилися окремі передумови майбутніх перетворень характеру діяльності людей з урахуванням індустріалізації економіки. Це дозволило свідомо підійти до аналізу досвіду вже досягнутих результатів і формування пропозицій щодо вдосконалення як самої трудової діяльності робітників та інженерів, так і системи управління працею окремих виконавців та організацією в цілому.

*Інформаційна революція* є якісним технологічним стрибком комунікації (передачі інформації) між суб'єктами, а також трансформації, зберігання, обробки та збору інформації. Провідним інструментом для цієї технологічної революції став Інтернет.

Згідно із концепцією Р. Ходжеттса (американського історика, автора відомого підручника з менеджменту), управління, як вид діяльності, сформувалося в результаті п'яти управлінських революцій:

#### **~ Перша управлінська революція**

Відбулася в 4-5-му тисячолітті до н. е. на Стародавньому Сході – у Шумері й Єгипті. На певному етапі суспільного розвитку відбулося

перетворення касти священників на касту релігійних функціонерів, тобто свого роду менеджерів. Це вдалося зробити завдяки тому, що вони успішно трансформували релігійні принципи. Якщо раніше боги вимагали людських жертв, то тепер, як заявляли жерці, вони не потрібні. Богам стали приносити не людське життя, а символічну жертву. Достатньо, якщо віряни обмежаться підношенням грошей, худоби, олії, ремісничих виробів тощо. У результаті на світ з'явився принципово новий тип ділової людини – ще не комерційний ділоць чи капіталістичний підприємець, але вже й не релігійний діяч, далекий від всякої наживи. Данина, що збиралася з населення під виглядом відправлення релігійного обряду, накопичувалася, обмінювалася й поступового ставала фактором соціального розшарування. Тож шумерські жерці незабаром стали найбагатшим і найвпливовішим класом.

Їх не можна назвати класом власників, адже те, що приносилось в жертву, не могло присвоюватися в особисте користування явним чином. Гроші для жерців були не самоціллю, а побічним результатом релігійної та державної діяльності. Адже жерці, крім проведення ритуалів, завідували збиранням податків, керували державною скарбницею, розподіляли державний бюджет, опікувалися майновими справами.

Збереглися глиняні таблички, на яких жерці Шумера акуратно вели юридичні, історичні та ділові записи. Деякі з них дозволяють проаналізувати і практики управління шумерських священників. Жерці старанно вели ділову документацію, бухгалтерські рахунки, здійснювали постачальні, контрольні, планові та інші функції. На сьогодні ці функції становлять зміст управлінського процесу.

Побічний результат управлінської діяльності жерців – поява писемності. Запам'ятати весь обсяг ділової інформації було неможливо, до того ж доводилося робити непрості розрахунки. Із суто утилітарної потреби з'явилася писемність, якою згодом опанували і нижчі верстви населення. І знову ж таки, проникнення писемності в маси відбувалося не як благодійна акція жерців, які вирішили просвітити шумерів. Рядові шумери опановували навички писемної мови тією мірою, якою їм доводилося постійно відповідати на різного роду запити, офіційні накази, вести позови, розраховувати свій бюджет.

Отже, внаслідок першої революції менеджмент сформувався як інструмент комерційної та релігійної діяльності, перетворившись пізніше у соціальний інститут і професію.

### *~ Друга управлінська революція*

Пов'язана з діяльністю вавилонського імператора Хаммурапі у 2-му тисячолітті до н. е., який намагався організувати ефективну систему управління своєю величезною імперією. Славнозвісний «Звід Хаммурапі», що містить 285 законів управління державою, є знаковим етапом у розвитку управління в цілому як виду діяльності людини.

Визначальне значення давнього кодексу Хаммурапі, що регулював усе різноманіття суспільних відносин між соціальними групами населення, полягає в тому, що він засвідчив появу першої формальної системи адміністрування. Навіть якби Хаммурапі не зробив більше нічого, пише Р. Ходжеттс, то й у цьому випадку він зайняв би гідне місце в низці історичних персоналій менеджменту. Але він пішов далі, наголошує американський дослідник. Хаммурапі був першим, хто став цілеспрямовано працювати над створенням образу «дбайливого покровителя народу». Порівняно із традиційними методами управління, яким послугувалися попередні династії царів, це було явним нововведенням.

Отже, суть другої управлінської революції полягає у появі суто світської манери управління, виникненні формальної системи організації та регулювання відносин людей, нарешті, у зародженні основ лідерського стилю, а отже, і методів мотивації поведінки.

### *~ Третя управлінська революція*

Лише через тисячу років після смерті Хаммурапі Вавилон відроджує колишню славу і знову нагадує про себе як центр розвитку практики менеджменту. Цар Навуходоносор II (605–562 рр. до н. е.) був автором не тільки проєктів Вавилонської вежі та висячих садів, а й системи виробничого контролю на текстильних фабриках та у зернохосвищах. Видатний полководець, він прославився і як талановитий будівельник, збудувавши храм богу Мардуку та знамениті зіккурати – культові вежі.

На текстильних фабриках Навуходоносор використовував кольорові ярлики. За їхньою допомогою позначалася пряжа, що надходила

у виробництво щотижня. Подібний метод контролю дозволяв точно встановити, як довго перебувала на фабриці та чи інша партія сировини. У модернізованій формі цей метод застосовується і в сучасній промисловості.

Серед головних досягнень Навуходоносора II – будівельна діяльність та розробка технічно складних проєктів, ефективні методи управління та контролю якості продукції, що і визначили сутність третьої революції у менеджменті. Якщо перша була релігійно-комерційною, друга – світсько-адміністративною, то третя – виробничо-будівельною.

Значна кількість управлінських нововведень мала місце і у Стародавньому Римі. Найвідоміші з них – система територіального управління Діоклетіана (243–316 рр. н. е.) й адміністративна ієрархія Римської католицької церкви, що ґрунтувалася на принципі функціоналізму, відомому вже в другому столітті. Її зараз її вважають найбільш досконалою моделлю формальної організації західного світу.

#### *~ Четверта управлінська революція*

Четверта революція в менеджменті практично збігається із великою індустріальною революцією XVIII–XIX століть, яка стимулювала розвиток європейського капіталізму. Якщо раніше ті чи інші відкриття в управлінській галузі суспільного життя були доволі рідкісним явищем і відділялися значними проміжками часу, то у цей період вони стали звичайним явищем.

Індустріальна революція мала більш вагомий вплив на теорію та практику управління, ніж усі попередні революції.

У міру того, як промисловість переростала межі спочатку мануфактури (ручної фабрики), а потім старої фабричної системи (ранньої машинної фабрики XIX століття), і дозрівала сучасна система акціонерного капіталу, власники дедалі більше віддалялися від безпосереднього одноосібного управління. Керівник-власник, тобто капіталіст, поступово був замінений сотнями, якщо не тисячами акціонерів. Утвердилася нова, диверсифікована (розпорошена) форма власності. Замість єдиного власника виник колектив власників капіталу. Замість єдиного керівника – кілька найманих менеджерів – невласників, які рекрутувалися з різних і не лише привілейованих класів.

Нова система господарської діяльності прискорила розвиток промисловості. Вона призвела до відділення управління від виробництва та капіталу, а потім і до перетворення адміністрації та менеджменту на самостійну економічну силу. Цей процес характеризувався такими проявами.

- *Професіоналізація менеджера*

Адміністрування – формулювання спільних цілей і політики компанії, а менеджмент – контроль за їхньою реалізацією. Такий початковий та вузькотехнічний сенс менеджменту. Демократизація власності призвела до спеціалізації контролю. Насамперед власник контролював і капітал, і виробництво. Тепер його замінила спільнота пайовиків, а контроль над виробництвом було передано до рук професіоналів. Менеджери та адміністрація, що призначалися акціонерами, стали їхніми представниками на промисловому підприємстві.

Збільшувався обсяг виробництва, прискорювалися темпи обігу капіталу, розширювалися банківські операції й сфера збуту продукції, виник маркетинг. Управління вже не могло залишатися сферою застосування наївної свідомості та здорового глузду. Воно вимагало спеціальних знань, навичок та умінь професіоналів. Управління перетворювалося на сукупність прийомів, методів, принципів, інструментів і техніки, яким треба було спеціально навчитися.

~ *Спеціалізація менеджера*

У фабричну епоху (XIX століття) робота менеджера обмежувалася управлінням процесом виробництва, дуже далеким від наукової організації праці. Але пізніше менеджмент розпадається на безліч підфункцій – планування, діловодство, збут, закупівля, організація, статистичний аналіз виробництва. Мова припущень та інтуїції отримала чітку калькуляційну основу – все переводилося у формули та на гроші. У цей час оформлюється система бюджету підприємства, яка у дещо зміненому вигляді є актуальною і на сьогодні.

Таким чином, кожен виробничий процес виділився у самостійну функцію та сферу діяльності менеджменту. Але щойно функцій стало багато, постала проблема їхньої координації та поєднання на новій основі. А поєднати їх було можливо лише одним способом –

закріпленням за кожною функцією штату спеціалістів (відділу, підрозділу), а загальні координаційні функції віддати менеджеру. Так виникли прообрази нинішніх відділів кадрів, планового відділу тощо.

Отже, спочатку менеджер і власник – одна особа. Потім управління відокремлюється від капіталу та виробництва, і замість одного капіталіста-менеджера виникають дві спільноти: акціонери та наймані керівники. Менеджерів багато, і кожен стежить за конкретною функцією: плануванням, виробництвом, постачанням. Після цього функція кожного менеджера-фахівця знову потребує ділення і замість однієї людини вже виникає колектив спеціалістів, які утворюють планове бюро, конструкторський відділ, бюро контролю. Менеджер відтепер координує роботу спеціалістів. Для цього на науковій основі розробляються інструменти координування діяльності людей, зокрема система прийняття рішень, визначення цілей політики підприємства, філософія управління.

- *Виникнення корпоративного менеджменту*

Менеджмент зародився у приватному секторі, а не у державному. Він виник як бізнес-менеджмент. Але по-справжньому він «став на ноги», тобто заявив про себе світу як наукову й соціальну силу, не в середніх та дрібних бізнес-структурах, а у великих корпораціях, у таких гігантах, наприклад, як «Дженерал Моторс», річні доходи яких перевищували бюджети деяких держав. Добробут і держави, і приватного сектору дедалі більше залежав від якості управління. Менеджмент залучав найкращі сили нації, і навіть люди із середніми здібностями, пройшовши складний шлях управління, ставали згодом видатними особистостями.

Зародження сучасного менеджменту у середині XIX століття відбувалося на тлі запеклого ідеологічного протистояння праці і капіталу. Революції, страйки, локауту стрясали промисловий світ.

XX століття ж називають епохою протистояння індивіда та організації. Весь світ став однією величезною організацією, в якій головна дійова особа – бюрократ.

Революції та страйки в розвинених країнах навчилися залагоджувати на договірній основі. Інакше кажучи, ідеологічне протиборство переросло в управлінське. Нині не капіталіст протистоїть робітникові, а керівник – підлеглому.

Отже, початком четвертої революції в управлінні стала промислова революція, що символізувала вихід на історичну сцену нової фігури – капіталіста. Коли ж він усвідомив, що самотужки йому не впоратися, виникла нова постать – найманий менеджер.

Тож початок епохи – *поява капіталіста*, а її кінець – *прихід менеджера*.

### **~ П'ята управлінська революція**

Епоха монополістичного капіталізму спродукувала перші школи бізнесу та систему професійного навчання керівників. Із появою класу професійних менеджерів і відокремленням його від класу капіталістів стало можливим говорити про новий радикальний переворот у суспільстві, який слід вважати п'ятою революцією в управлінні. Її змістом стало перетворення менеджерів спочатку на професійний пласт, а потім на окремий соціальний клас.

Індустріальна революція довела, що суто управлінські функції не менше важливі, ніж фінансові чи технічні. Згодом і теоретики, і практики починають усвідомлювати, що капіталіст в управлінні виробництвом не є ключовою фігурою.

Очевидно, він повинен поступитися своїм капітанським містком. Макс Вебер<sup>4</sup> вбачав його наступником бюрократію і мав рацію, оскільки бюрократія є потужним фактором розвитку в усіх країнах світу. Вебер заклав основи теорії менеджерської революції та соціології бюрократії.

Веберівська концепція бюрократії стала теоретичною платформою менеджерської революції. Хоча деякі її ключові положення, на думку відомого американського соціолога М. Цейтліна, сягають ще ідей Гегеля та Маркса про сутність і роль корпорацій у капіталістичному світі.

Наприкінці XIX – початку XX століття, коли Вебер створював свою соціологію бюрократії, теоретики німецької соціал-демократії Е. Бернштейн та К. Шмідт висунули гіпотезу про те, що власність у своїй корпоративній формі є ознакою активізації процесу відчуження

---

4 Weber Max. *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. revidierte Aufl. Besorgt von Johannes Winkelmann. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), 1972

сутності капіталізму. Відповідно до цієї теорії, клас капіталістів поступово витісняється адміністративною групою, інтереси якої протилежні інтересам власників.

На той час М. Вебер писав і про посилення ролі адміністрації у державному та приватному секторах економіки<sup>5</sup>. Адміністрація вже захопила панівні висоти в суспільному житті і перетворилася на самостійний соціальний пласт. Згуртованість бюрократії ґрунтується не тільки на суб'єктивному відчутті приналежності до цієї групи, а й на цілком об'єктивних процесах. У бюрократизованому суспільстві підвищується соціальна значущість посади, що захищається і культивується адміністративно-правовими нормами.

Таким чином, розвиток менеджменту зумовлений тривалою історією трансформації суспільних й економічних відносин. Це – еволюційний безперервний процес, який потребує постійного перегляду і оновлення як практичних, так і теоретичних засад управлінської діяльності.

## **§2.2. Становлення менеджменту у соціально-історичній ретроспективі**

### **2.2.1. Мистецтво управління від античності до Нового часу**

Термін «мистецтво управління» зустрічається у більшості трактатів і писемних пам'ятках стародавньої культури, хоча його зміст там тлумачиться по-різному. Наприклад, у давньоіндійських трактатах він означає мистецтво покарання чи вправність у володінні палицею, а у працях давніх китайців «мистецтво управління – вміння панувати над життям і смертю (людей), виявляти істинні здібності працівників», «мистецтво управління приховано глибоко в серці (правителя)», і його «зовсім не слід демонструвати на противагу закону, який записаний у книгах».

У Стародавній Греції відбулося становлення актуальних і до сьогодні принципів, методів і традицій щодо управління персоналом.

---

<sup>5</sup> Там же



Солон, афінський політичний діяч і реформатор (бл. 640–бл. 559 рр. до н. е.), запровадив поділ всіх громадян на чотири розряди, в залежності від доходів. Солон заохочував розвиток ремесел. Для того щоб у країні не було жебраків, він видав закон, яким син міг не годувати старого батька, якщо той не вивчив його ремеслу.

Сократ (бл. 469–399 рр. до н. е.) зазначав, що управління у приватних структурах відрізняється від управління у публічній сфері лише своїми обсягами: обидва випадки мають справу з управлінням людьми, відповідно майстерність керівника залежить, в першу чергу, від розуміння ним людської природи.

Ксенофонт (430–355 рр. до н. е.) обґрунтував доцільність поділу праці, що згодом призвело до формування професій, спеціальностей та відповідних вимог до працівників, які виконують різні види діяльності.

Платон (427–347 рр. до н. е.) розвинув уявлення про поділ праці, проаналізував основні професії в господарстві. Йому приписують закон «гармонічного різноманіття праці»: розмаїттю потреб людей відповідає різноманітність здібностей до праці та різноманітність видів праці. Філософ вважав, що керувати країною мають закони, але оскільки вони надто абстрактні, то здійснювати нагляд за їхнім виконанням має політик, який володіє мистецтвом управління. Суть управлінської діяльності повинна полягати у застосуванні цих догматичних законів до реальної ситуації. У Платона ми знаходимо витoki ідей про стилі управління та роздуми про ситуаційний підхід в управлінні.

Аристотель (384–322 рр. до н. е.), як і Сократ, підкреслював подібність мистецтва управління державою та мистецтва управління домашнім господарством: обидва пов'язані з управлінням власністю, рабами і вільними громадянами. Він відзначав найважливішу роль працівника у виробничому процесі, стверджуючи при цьому, що люди, які мають досвід і навички у виробничій практиці, досягають успіху більше, ніж ті, хто має суто теоретичні знання в цій же галузі. Аристотель сформулював принцип залежності результатів праці від різних властивостей працівника.

Внесок Стародавнього Риму в управлінську проблематику полягає головним чином у формулюванні закону та встановленні форм управління, спрямованих на підтримання порядку. Римський закон

став моделлю для пізніших цивілізацій, а римський поділ законодавчої та виконавчої влади забезпечив модель системою балансу та контролю для конституційних форм правління.

Римляни були сильні в організації автократичного ладу та авторитарної організації, основу якої складали дисципліна та функціональність.

У II ст. до н. е. прагнення власників майстерень до отримання більшого додаткового продукту призвело до зростання підприємницького начала в суспільстві, ускладнення внутрішньої структури господарства та посилення експлуатації рабів.

Вчені, письменники, політичні діячі Стародавнього Риму приділяли увагу проблемам ведення сільського господарства, організації праці рабів. Так, Катон Старший (234–149 рр. до н. е.) давав рекомендації щодо організації підневільної праці, доборі переліку робіт залежно від індивідуальних якостей раба і місцевості. Він радив підшукувати серед рабів наглядачів, які б відрізнялися високою працездатністю, відповідальністю, вміли б організувати працю інших. Крім того, Катон Старший робив спроби планування чисельності необхідних працівників.

Марк Теренцій Варрон (116–27 рр. до н. е.) відносив рабів до засобів виробництва та наводив їхні виключні якості та характеристики, застерігав купувати багато рабів однієї й тієї народності тощо. Для стимулювання продуктивної праці рабів землевласники Стародавнього Риму призначали численних начальників і контролерів, які під загрозою покарань змушували раба працювати. З іншого боку, особливо старанних рабів мотивували великим пайком, гарним одягом, навіть невеликим майном. По суті, Рим довів до досконалої форми спеціальний механізм виробництва за допомогою працівників-рабів. Потреба в них у римському суспільстві була постійною і задовольнялася найчастіше у війнах після захоплення полонених.

Люди завжди розуміли практичну вигоду розумного господарювання, але лише деякі замислювалися про методи та засоби управління. Вирішальне значення передових технологій та нових принципів управління у розвитку суспільства легко довести, якщо розглянути еволюцію людства з позиції мистецтва управління та вмілого використання стратегічного, інтелектуального, військового та господарського потенціалу для розвитку виробництва.

У IV ст. до н. е. Рим був маленьким, глухим містечком, яке постійно зазнавало набігів галлів, однак лише через 100 років Рим підпорядкував собі всю Італію і став найсильнішою державою Стародавнього світу.

Проте науково обґрунтованого погляду на економіку та систему управління на той час ще не було. Більшість організацій (за винятком церкви та армії) використовувала працю невеликої кількості людей, які протягом багатьох років виконували одні й ті самі операції одними й тими ж інструментами. При цьому управління персоналом було одним із напрямків діяльності керівника організації, найчастіше її власника, який приймав рішення щодо своїх співробітників на основі здорового глузду та досвіду.

Півтори тисячі років, що відокремили античність від Нового часу, знадобилося для того, щоб на зміну давнім грецькій і римській управлінським парадигмам прийшла західноєвропейська.

Першоджерелом західноєвропейського менеджменту по праву можна вважати великого італійського мислителя-гуманіста Нікколо Макіавеллі (1469–1527). Довгий час він сприймався швидше як політичний мислитель, історик та письменник, ніж як творець теорії управління. Водночас у другій половині XX століття політологи, історики, фахівці з менеджменту виявили до Н. Макіавеллі підвищену увагу. У його творах – політичних трактатах, історичних нарисах, релярціях та новелах – представлені ідеї, що у сукупності становлять оригінальну систему практичного управління. За своєю ефективністю, глибиною і політичною мудрістю вона не лише не поступається, але навіть перевершує деякі розробки наших сучасників.

Ідеям Макіавеллі присвячені курси в школах бізнесу, наукові семінари та конференції, докторські дисертації, спеціальні монографії та науково-популярні розвідки. Сучасні західні менеджери вбачають у Макіавеллі найвищий інтелектуальний авторитет, творця одного з найефективніших лідерських стилів, взірця консультанта з управління, теоретика соціального конфлікту.

Фахівці акцентують увагу на *чотирьох принципах* Макіавеллі, які вплинули на розвиток менеджменту:

а) авторитет, чи влада лідера, коріниться у підтримці прихильників;

б) підлеглі повинні знати, чого вони можуть очікувати від свого лідера, і розуміти, що він очікує від них;

в) лідер повинен мати волю до виживання;

г) лідер – завжди зразок мудрості та справедливості для своїх прихильників.

Макіавеллі жив у той час, коли людина ще не була рабом товарно-грошових відносин, а роботодавець не мав виключно корисливих цілей. В епоху Відродження над людьми не тяжіли імперативи прибутку та безжальної конкуренції. Роботодавець в епоху Відродження ще не був підприємцем у сучасному розумінні цього слова, він мислив себе швидше діячем культури та прогресу, пишався чесним ім'ям і репутацією, вище за грошовий рахунок цінував людську свободу та незалежність. Адже епоха Ренесансу – витончена копія античності. Італійці відроджують ідеали та цінності саме Стародавньої Греції, а не Римської імперії, ближчої їм за національним корінням.

Життя Нікколо Макіавеллі припало на переломний період – рубіж XV–XVI століть, коли глибока криза охопила механізми влади та соціально-економічну структуру суспільства, внаслідок якої мануфактурний капітал поступається капіталу лихварському. На зорі нової, капіталістичної ери, Макіавеллі вчив правителя, який прагне успіху, узгоджувати свої дії, по-перше, із законами необхідності (долею), а по-друге, з поведінкою підлеглих. Сила на боці лідера, коли він враховує психологію людей, знає особливості їхнього способу мислення, моральних звичок, гідності та недоліки. Очевидно, що діями людей, поряд з іншими чинниками, править честолюбство. Але знати це ще недостатньо. Треба з'ясувати, хто є більш честолюбний, а тому найнебезпечніший для влади. Заможними рухає страх втратити те, що вони надбали. Страх втрати породжує у них ті ж пристрасті, якими одержимі й ті, хто прагне придбання, вважає Макіавеллі.

Обидва мотиви влади, за якими нерідко ховається звичайна пристрасть до руйнування, однаково хибні. Бідні прагнуть придбання так само, як і багаті, яким завжди здається, що їхні статки недостатньо забезпечені, якщо вони не роблять нових придбань.

Багаті, що мають у своєму розпорядженні важелі влади, і бідні, що прагнуть завоювати її, поводяться однаково. Аморальність

залежить не від соціального походження, вона власне і продиктована участю у боротьбі за владу.

В «Історії Флоренції» (1525) Макіавеллі яскраво змальовує психологію та тактику тих, хто рветься до влади, на прикладі ватажка знаменитого повстання чомпі – одного з перших у Європі повстань робітників, що відбулося у Флоренції в 1378 році.

Поряд із владою безперечною цінністю для людей є свобода. Вона такий самий імператив людських вчинків, як і влада. Якщо владу частіше прагнуть захопити, то свободу – не втратити.

У «Міркування про Тіта Лівія» Макіавеллі запитує, кому краще довірити охорону свободи, – тим, хто бажає придбати те, чого не має, або тим, хто хоче утримати за собою вже набуті переваги? Порівнюючи історичні факти, він дійшов висновку: свободу республіки правильніше довірити пересічним громадянам, а не представникам дворянства. Останні одержимі бажанням панувати, а перші хочуть лише не бути пригнобленими. Підтверджуючи свої висновки, флорентійський філософ багаторазово повторює одну й ту саму думку: людина може змиритися зі втратою влади чи честі, змиритися навіть із втратою політичної свободи, але не з втратою майна. Народ мовчить, коли страчують прихильників республіки чи посягають на честь її вождів. Але народ повстає, коли посягають на його майно.

Що керує людською поведінкою – мотиви чи наслідки діяльності, справжні цілі чи хибні результати? Важко розібратися у схованках людської душі. Подекуди доводиться зустрічатися з нікчемністю мотивів і величчю результатів, а ще частіше – з величчю задумів при нікчемності результатів. Перевіряти чи приймати на віру – ось у чому питання, яке повинен вирішити для себе експерт від політики чи управління.

### **2.2.2. Фундатори європейського наукового менеджменту: від теорії до практики**

Період із XVII по XIX століття вважається одним із найбільш ідейно насичених у донауковому менеджменті, причому як з погляду теорії, так і з погляду практики.

Серед тих, хто зробив безперечний внесок у становлення теорії, називають імена Джона Локка (1682–1704) та Томаса Гоббса (1588–679), Адама Сміта (1723–1790), Сен-Симона (1760–1825), Роберта Оуена (1771–1858), Давида Рікардо (1772–1823), Джона Стюарта Мілля (1806–1873), Альфреда Маршалла (1842–1924). Усі вони – англійські філософи та економісти, які суттєво вплинули на розвиток менеджменту через соціальну філософію та політологію.

Поряд із теоретиками слід виділити потужну плеяду управлінців-практиків, які увійшли в історію під ім'ям основоположників «наукового менеджменту». Найвидатнішим серед них був Роберт Оуен.

Безперечно, економісти мали більш вагомий вплив, ніж дослідники в інших галузях, водночас їхні ключові положення відносно практики менеджменту були достатньо суперечливими. З одного боку, аналізуючи форми поділу праці та соціальні процеси й віддаючи належне зростанню капіталів та обігу товарів, розвитку промисловості та вільного підприємництва, вони передбачили появу бізнес-менеджменту. З іншого боку, економіка, яку вони захищали, була глибоко імперсональною. Вона мала справу швидше з рухом товарів, аніж з поведінкою людей.

Децо пізніше останній з великих англійських економістів (як назвав його Пітер Друкер) Альфред Маршалл (1842–1924) приєднав управління до таких факторів ефективності, як виробництво, земля, праця та капітал. Але зроблено це було недостатньо рішуче. Тому і в нього менеджмент залишався другорядним, а не центральним елементом.

Французький економіст, соціолог, філософ А. Сен-Симон доводив важливість ефективної системи управління в суспільстві, необхідність пошуку ресурсів продуктивності та регулювання соціальної структури, нарешті, він передбачив особливу роль організацій у житті майбутнього суспільства. В Америці подібні ідеї підтримував А. Гамільтон, підкреслюючи саме конструктивну роль менеджменту в суспільстві. Він бачив у ньому рушійну силу соціального розвитку і ставив його навіть вище за економічні чинники.

Внесок практики у розвиток менеджменту у період його оформлення як науки не менш значущий, ніж з боку теоретиків.

Безпосереднім джерелом «наукового менеджменту» та тейлоризму ХХ століття стала діяльність так званих «ранніх наукових менеджерів» періоду промислового перевороту й відповідно інтенсивного технічного переозброєння виробництва.

Розвиток емпіричних досліджень (соціальна статистика), про-світницьких теорій прогресу, розробка методологічних проблем економіки і соціології, відтік наукових інтересів від природознавства до суспільствознавства – все сприяло появі новітніх підходів до вирішення проблем організації праці та управління підприємством у ХІХ – на початку ХХ ст.

До тих пір, доки «наукове управління» не стало масовим рухом, що охопив буквально всі на той час промислово розвинені країни, його центрами виступали окремі міста та підприємства. Тут зароджувалися нові ідеї, проекти, теорії, тут вони проходили дослідну перевірку та тиражувалися. Так, батьківщиною промислової революції в Англії вважається Манчестер – світовий центр текстильного виробництва. Саме це місто було свого часу осередком великого капіталістичного виробництва, провідником науково-технічного прогресу. Тут винайдено парову машину Уатта та впроваджено багато інших нововведень, що дозволили виробництву Англії зробити значний на той час технологічний стрибок.

Підприємці, інженери та вчені – Річард Аркрайт (1732–1792), Джеймс Уатт (1736–1819), Метью Болтон (1728–1809), Чарлз Беббідж (1792–1817), Вільям Джемсонс (1835–1882) – досліджували та перевіряли на практиці як інженерно-технічні аспекти виробництва (координацію діяльності та контроль за операціями, управління фінансами та технікою, планування й ефективність виробництва), так і соціально-психологічні.

То справді була плеяда «великих англійців». Беббідж – математик, механік та економіст, Болтон – інженер-промисловик, Уатт – винахідник парової машини. Англійського промисловця Аркрайта історики називають «піонером ефективного менеджменту». Джемсонс – англійський економіст, статистик, логік, намагався застосувати математичний апарат для аналізу економічних явищ.

Передові менеджери того часу практикували патерналістський стиль керівництва, що спрямований на зміцнення моралі робітників

і встановлення із ними дружніх взаємин, в турботі про поліпшення умов побуту та праці.

Особливої уваги заслуговує діяльність Роберта Оуена (1771–1858). Нам він відомий швидше як представник утопічного соціалізму – один із багатьох. Але з погляду історії менеджменту він був видатною фігурою, причому найбільш цінними є не його теоретичні погляди на суспільство, а практичні експерименти. Цей факт відзначає більшість істориків менеджменту, у тому числі Пітер Друкер та Річард Ходжеттс.

Довге життя Р. Оуена майже збіглося з хронологічними межами великої промислової революції. Він народився в сім'ї крамаря, а в школі навчався всього чотири роки. Вже у двадцятирічному віці Оуен починає займатися підприємницькою діяльністю. У 1800 р., в той час, коли Болтон і Уатт проводять свої знамениті експерименти, тридцятирічний Роберт Оуен стає власником великої текстильної фабрики у Нью-Ленарці (Шотландія). Крім того, свого часу він був також менеджером у «Чарлтон Твіст Компані» у Манчестері. Оуен, завдяки своїм сучасним та ефективним принципам управління, вивів цю компанію на рівень національних лідерів.

Показовим вважається його експеримент у Нью-Ленарці – не скільки завдяки технічним удосконаленням, як новому стилю соціального управління. До його приходу текстильна фабрика нічим особливим не вирізнялася. Більше того, тут були вкрай незадовільні умови праці, що не могло не позначитися на її продуктивності. Оуен провів кілька реформ: скоротив тривалість робочого часу, домігся чистоти в заводських приміщеннях, покращив житлові умови робітників, відкрив магазин з низькими цінами, дітям віком до 10 років заборонив працювати та направив їх до школи. Поступово, завдяки цим та іншим нововведенням, його фабрика перетворилася на одне з найбільш продуктивних і рентабельних підприємств країни.

Успіху Оуен досяг, звичайно ж, не лише через виняткову увагу до людського фактору. Чимало часу він приділяв економічним і технічним проблемам, дбаючи про збільшення прибутку та налагодження роботи новітнього обладнання. Від робітників він домагався такої скоординованості дій, яка нагадувала б своєю точністю роботу годинникового механізму.



Потреба у підвищенні ефективності виробництва привела великого мислителя Великої Британії А. Сміта до розуміння необхідності спеціалізації праці, що й зумовило появу менеджменту в його сучасному форматі. Однак першим описав причини і необхідність поділу фізичної та розумової праці саме англійський математик Ч. Беббідж.

Роботи вищезгаданих великих мислителів допомагали вдосконалювати управління промисловим виробництвом. У 1860 р. Велика Британія посідала перше місце у світі з виробництва промислової продукції. Наступними лідерами були США та Франція.

З 1880 по 1890 рр. капіталовкладення у промисловість зросли втричі, порівняно з попереднім десятиліттям. За цей період у промисловість влилося понад 1,5 млн нових робітників. Більшість із них становили іноземні робітники, які не мали освіти і не знали англійської мови. Слід зазначити, що на відміну від Великої Британії та інших європейських країн, у США рівень організації великого виробництва був набагато вищим, і саме ця обставина дозволяла активно залучати іноземну робочу силу та капітал.

Безумовно, високим темпам промислового зростання США також сприяла низка обставин: зручне розміщення різноманітних ресурсів (вугілля, нафта, руда, водна енергія), природно-кліматичні умови, наявність вільних земель, міграція робочої сили, можливість використання європейського капіталу та науково-технічного досвіду.

Зі зростанням промисловості почалася активна діяльність промислових корпорацій Рокфеллера, Моргана, Карнегі. З'явилися перші промислові об'єднання у вигляді пулів – угод про ціни та розміри виробництва, потім виникли перші великі галузеві об'єднання – трести (попередники сучасних великих фінансово-промислових корпорацій). Так, наприклад, у США до 1880 р. трестами було монополізовано все виробництво тютюну, цукру та м'ясоконсервне виробництво, а до 1890 р. трести керували всім виробництвом вугілля, заліза, нафти, міді.

Нафтова компанія Рокфеллера, створена у 1870 р., за 10 років монополізувала 90% всього виробництва нафти США. Трестами вироблялося 90% вугілля, заліза, міді. Концентрація виробництва була тісно пов'язана з розвитком науки та техніки. З одного боку, постійне вдосконалення технічних засобів, створення дедалі потужніших машин з високою продуктивністю підштовхували до об'єднання

капіталів та укрупнення виробництва. З іншого боку, економічні закони концентрації капіталів породжували потребу у нових, більш продуктивних машинах.

Таким чином, розвиток науки та техніки сприяв концентрації виробництва, а концентрація виробництва стимулювала інтенсивний науковий пошук, особливо в сферах природних і технічних знань, для подальшого використання наукових досягнень задля вдосконалення техніки та технології виробництва. Ці процеси мали міжнародний характер.

Останнім десятиліттям XIX ст. було досягнуто такого рівня розвитку техніки, що дозволило створити нову енергетичну базу промисловості. Було вирішено завдання передачі електроенергії на відстані, винайдено електропривод. У 1883 р. шведський інженер Г. Лаваль сконструював одноступінчасту парову турбіну, а вже 1884–1885 рр. англійський інженер Ч. Парсонс запропонував більш економічну багатоступінчасту турбіну. На Ніагарській електростанції було встановлено потужні гідравлічні турбіни. На принципово новій основі почала створюватися вся паро- та гідроенергетика.

Інновації в енергетиці здійснили революцію у розвитку автомобільного транспорту. У середині 80-х років. XIX ст. Г. Даймлер, К. Бенц, а потім Р. Дизель (усі вони представники Німеччини) винайшли двигун внутрішнього згоряння, який згодом знайшов широке застосування не тільки в автомобільній промисловості, а й на стаціонарних та суднових силових установках.

Наука рухалася семимильними кроками: у 1876 р. А. Белл (США) отримав патент на телефонний апарат, у 1877 р. у США була побудована перша автоматична телефонна станція. У 1889 р. німецький фізик Г. Герц виявив електромагнітні хвилі.

Технічний прогрес у другій половині XIX ст. здійснювався наростаючими темпами багато в чому завдяки тому, що наукові відкриття супроводжувалися експериментом, а результати експерименту отримували широке та стрімке поширення.

Загальний прогрес науки і техніки дозволив просунутися людству в використанні машин для заміни ручної праці – спочатку були замінені пальці робітника (особливо в текстильній промисловості), потім окремі функції (транспортування та перенесення вантажів) і робочі

місця. Використання машин, з одного боку, сприяло зростанню продуктивності праці, з іншого – поглиблювало поділ праці між групами робітників і підприємствами та вимагало нових форм і методів організації праці.

Таким чином, у процесі наукового пошуку та експериментів на рубежі XIX–XX ст. вирішувалися найскладніші технічні проблеми, створювалися нові теорії, почалися процеси диференціації та інтеграції наук, докорінної трансформації зазнавали й уявлення про управління організацією.

Слід зазначити, що розвиток науки і техніки не був би таким бурхливим, якби не підтримувався процесами навчання та особливою організацією праці дослідників.

Інтенсивне зростання мережі наукових установ та навчальних закладів відбувалося в США: до кінця XIX ст., на додаток до раніше існуючого Гарвардського університету (заснований у 1636 р.) там відкривається ще низка університетів та наукових установ: Єльський, Чиказький та Мічиганський університети, створюється Американська асоціація розвитку наук (1848), Національна академія наук (1863), Інститут Карнегі (1902 р.).

Відкрито школи бізнесу – при Пенсільванському університеті в 1881 р., при Чиказькому та Каліфорнійському у 1898 р. У 1908 р. створено відому сьогодні всьому світові школу бізнесу при Гарвардському університеті. Все більше виявлялося прагнення американців розвивати й фундаментальні та прикладні напрямки, орієнтовані на потреби виробництва.

В цілому ж американська та й світова наука кінця XIX ст. була підготовлена до узагальнення величезного фактичного матеріалу, набутого попередніми поколіннями, і сформувала необхідні передумови виникнення науки управління організацією.

Сучасна наука управління розвивається інтенсивно, швидкими темпами, вона є синтезом теоретичних розробок і осмислення висновків, зроблених за попередні століття практичної діяльності. У сучасному уявленні менеджмент як наука відображає діяльність суспільства з генерування та систематизації управлінської думки, її організації та актуалізації задля застосування на практиці.

### 2.2.3. Менеджмент у XXI столітті: нові тенденції та перспективи

*Менеджмент XXI ст. – це соціальний менеджмент.* У сучасному світі швидкими темпами може розвиватися тільки та країна, яка створить сприятливі можливості для максимального зростання інтелекту фахівців у галузі менеджменту та в цілому управлінського інтелектуального потенціалу.

На відміну від XX століття, коли найціннішим активом компанії було виробниче обладнання, у XXI столітті найціннішим активом будь-якої організації є працівники розумової праці та їхня продуктивність, тому саме підвищення їхньої продуктивності має бути одним із найбільш значущих досягнень компанії, що воліє процвітати. У періоди корінних структурних перетворень виживають лише ті організації, які вловлюють тенденції змін і миттєво пристосовуються до них, використовуючи пов'язані з ними можливості собі на користь. Такі організації отримали назву лідерів змін. Вони розглядають зміни як нові сприятливі можливості та знають, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої та внутрішньої діяльності організації, тобто використовуючи:

- політику, спрямовану на створення майбутнього;
- методику пошуку та прогнозування змін;
- стратегію впровадження змін у внутрішній та зовнішній діяльності організації;
- політику, яка дозволяє врівноважити зміни та досягти стабільності.

Управління є найважливішим ресурсом нації. На думку патріарха американського менеджменту Пітера Друкера, історичні успіхи нації на 80% визначаються не природними ресурсами та технологіями, а ефективністю керування.

На сьогодні очевидним є перехід до нової наукової моделі управління, заснованої на таких положеннях:

- головним критерієм оцінки діяльності ділових організацій буде не прибутковість, а ступінь задоволення конкретних інтересів споживачів;

- збільшення впливу на ефективність управління інтеграційних процесів як усередині системи менеджменту, так і її зв'язків із зовнішнім оточенням;
- скорочення та мінімізація ієрархічних рівнів в організаційних структурах організацій, трансформація пірамідальних структур у горизонтальні;
- орієнтація горизонтальних структур на управління базовими процесами організацій на відміну від традиційної функціональної організації управління;
- перехід від великих організацій до мережі глибоко інтегрованих між собою, поширення мережевого принципу задля звуження виробничої та управлінської діяльності;
- залучення до нових структур кращих виконавців як реалізація принципу «елітаризації співробітництва та керівництва»;
- поширення віртуального управління діяльністю, що не вимагає фізичної присутності виконавців.

Все це допоможе суттєво підвищити якісний рівень управлінського потенціалу та забезпечити високий рівень стратегічної стійкості підприємництва.

Виважена національна концепція управління економікою має виконувати роль найважливішого чинника довгострокового об'єднання нації для побудови благополучного суспільства та служити стимулюючим засобом розвитку менеджменту. Така концепція має бути частиною системи макроуправління, пронизувати її зміст, забезпечувати теоретичне підґрунтя для економічного устрою суспільства.

*Одним із найактуальніших завдань менеджменту є поєднання науки із підприємництвом.* Це вимагає формування у країні широкої мережі малих наукових підприємств з метою доведення розробок до рівня дослідних зразків продукції, а також венчурних фондів та організацій – задля створення оригінальних товарів і технологій. Світовий досвід підтверджує більш високу ефективність малих науково-підприємницьких структур, порівняно з великими, за рахунок їхньої вузької спеціалізації, маневреності та швидкості вирішення нагальних проблем, зв'язку науки та виробництва.

В умовах XXI ст. оновлення зазнала і сама система організації управління. Традиційно в основу управлінської діяльності покладался функціональний принцип, що орієнтував на реалізацію спеціалізованих управлінських дій. Критерієм оцінки при цьому слугували якісні та кількісні показники щодо виконання цих дій, тобто результат вимірювався за обсягом і строками.

Критеріями оцінки сучасних менеджерів є творчий склад розуму, стратегічний тип мислення, схильність до інновацій, вміння акумулювати енергію та здібності багатьох учасників спільної діяльності.

Інтелектуальна культура управлінця включає здатність до методичного мислення як фактора високої результативності цієї діяльності. Це означає, що менеджер повинен впевнено володіти сучасними методами програмно-цільового, інформаційно-аналітичного, прогнозного, проєктного управління.

Необхідно враховувати також, що джерелом та умовою ініціативи і підприємливості є інтелектуальна свобода особистості, що базується на гарантії права приватної власності.

Світова практика виробила такі принципи менеджменту в сучасному інформаційному суспільстві:

- ринок визнається засобом забезпечення гідного життя населення, засобом побудови вільного, ефективного, стабільного суспільства;
- соціально орієнтоване господарство сприймається як засіб усунення недоліків ринкових механізмів господарювання та соціальної напруженості;
- доходи громадян вирівнюються заходами щодо їхнього перерозподілу, запровадженням прогресивного оподаткування;
- визнання рівності не доходів, а можливостей усіх громадян країни для участі у господарському житті як джерела їхньої активності та ініціативи;
- визнання свободи, справедливості, загально визнаних норм моралі за основу взаємовідносин громадян і держави;
- економічна політика пристосовується до людини, а не навпаки, вона спрямована на забезпечення повної зайнятості та соціально-економічний прогрес.

Сучасні малі і середні підприємства вже перебудовують свою традиційну ієрархічну структуру, засновану на функціональній спеціалізації та централізованій системі вертикального підпорядкування. Це відбувається тому, що традиційна структура стає свого роду гальмом у розвитку тих видів діяльності, де переваги споживачів концентруються не так на стандартизованих товарах, як на товарах, зроблених на замовлення.

Перебудова стратегічно важливого бізнесу з метою координації діяльності різних відділів та скорочення роздробленості функцій між ними, а також із метою зниження бюрократичних накладних витрат довела свою спроможність як дієвий механізм побудови організації.

Організація процесу має так само велике значення, як і функціональна спеціалізація. Проведення у життя обраної стратегії здійснюється значно ефективніше, коли робота відділів, між якими розподілено роботу з виконання стратегічно значимих і ключових видів діяльності, належним чином скоординована й інтегрована.

Компанії, які перебудували деякі зі своїх бізнес-процесів, у результаті дійшли до об'єднання раніше незалежних операцій і завдань у єдине завдання, що доручається одному співробітнику, та до інтегрування завдань в цілому і передачі їх командам виконавців. Надалі відбувається реорганізація – природний результат об'єднання завдань та перегляду змісту цих завдань. Досвід компаній, які успішно здійснили перебудову та реструктуризацію свого бізнесу відповідно до обраної стратегії, орієнтує на боротьбу з роздробленістю та зайвими накладними витратами таким чином:

- скласти загальну схему бізнес-процесу, включаючи зв'язки з іншими видами діяльності;
- спростити процес, по можливості виключаючи з нього окремі ділянки та аналізуючи можливість модернізації решти;
- визначити, які ділянки процесу можуть бути автоматизовані;
- розглянути питання щодо широкого впровадження новітніх технологій, які можуть забезпечити нові можливості та преференції від високої продуктивності у майбутньому;
- зважити всі «за» та «проти» щодо виведення за межі підприємств тих видів діяльності, які не є основними і не забезпечують суттєвого внеску в організаційні можливості;

- реорганізувати персонал відповідно до нової організаційної структури.

Стратегічно важливі операції можуть бути уніфіковані, а час і витрати на їхнє виконання скорочені, при цьому вони мають відповідати вимогам, що постійно змінюються, й очікуванням споживачів.

Нові виклики в системі менеджменту диктують зміни способу використання методів управління: роль традиційних організаційно-розпорядчих методів знижується, а соціально-психологічних, навпаки, – підвищується; в економічних методах фокус переноситься з економічних показників на фінансові. Перевлаштування менеджменту для роботи у відкритому глобальному інформаційному просторі пов'язано з диверсифікацією робочої сили, підвищенням вимог до її культурно-освітнього та професійно-кваліфікаційного рівнів. Управлінцям потрібна здатність не лише до дедукції та аналізу, але й до системного мислення й формулювання концепцій<sup>6</sup>.

У сучасних умовах зароджується культура «кібергізації людини», модель якої сприяє байдужості та беземоційності соціуму. З часом це може привести до виведення людини за межі її участі у цифрових процесах. Такий ризик обумовлює необхідність перегляду основних положень не лише теорії організації робочого місця кожного співробітника, але й філософії самого менеджменту. У сфері менеджменту на перший план постає розвиток людини-особистості, її лідерського й культурно-емоційного потенціалу. Від працівника як основного об'єкта менеджменту потрібна вже не стільки старанність, скільки творча ініціатива, креативність, висока зацікавленість у кінцевому результаті. Саме пошукова активність персоналу є головним джерелом успішного функціонування компаній, оскільки більшість змін, що проводяться, в організації здійснюються задля активізації людського фактору. Тепер співробітник розглядається не як об'єкт управління, а об'єкт-суб'єкт управління, партнер у бізнесі. Водночас реальністю стає зміна характеру відносин керівника й співробітника: сьогодні керівник залежить від інтелектуального співробітника, від його якостей більше, ніж співробітник залежить від керівника.

---

<sup>6</sup> Хемел Г. Менеджмент 2.0: нова версія для нового століття. Harvard Business Review. 2019



Безперечною умовою філософії сучасного менеджменту, що відповідає сьогоденню, є усвідомлення зростаючої ролі людського фактору, особистих якостей людини, її професіоналізму, а також усієї системи взаємовідносин працівників у діяльності організації. Гуманізація та соціалізація менеджменту, налагодження сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечення прозорості в управлінні, підтримка креативності та командної роботи, протидія «кібергізації людини» за умов широкого застосування цифрових технологій тощо є неповним переліком подальших напрямів розвитку менеджменту як теорії, так і практики.

Актуальні масштабні завдання з трансформації сучасного менеджменту для умов України, з урахуванням саме національних особливостей менеджменту, дозволяють дійти висновку про необхідність адаптації національного типу управління до міжнародного, визначення меж та універсальності методологічного інструментарію менеджменту, розширення складу завдань управління.

Здатність до інновацій та переходу до нової наукової моделі управління, до інноваційно-орієнтованих малих та середніх підприємств промисловості як головного резерву економіки країни є на сьогодні однією з найважливіших умов безпеки держави.

## **§2.3. Концептуальні засади менеджменту**

### **2.3.1. Концепція управління на основі цілей (МВО)**

Управління з урахуванням цілей, також відоме як управління за результатами, передбачає, що і керівники, і співробітники беруть участь у постановці цілей організації. Цілі не транслюються на підлеглих з боку керівництва, але розробляються та затверджуються спільними зусиллями. Такий підхід забезпечує підтримку цілей на всіх рівнях і, як наслідок, збільшує ймовірність їхнього своєчасного досягнення.

У ХХІ ст. концепція управління з урахуванням цілей, популяризована Пітером Друкером<sup>7</sup>, отримала всесвітнє визнання. Окремі

---

<sup>7</sup> Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, 1954

елементи концепції, такі як мотивація за ключовими показниками ефективності, впроваджені у багатьох успішних компаніях як приватних, так і державних. На жаль, не можна однозначно сказати, що застосування цієї концепції, тим більше якщо воно є фрагментарним, завжди призводить до позитивних результатів.

Едвард Деммінг, зокрема, був противником концепції управління на основі цілей, зазначаючи, що недостатнє розуміння системи призводить до неправильної постановки та інтерпретації цілей. Крім того, Деммінг наполягав, що постановка жорстких цілей за результатами призводить до того, що на них спрямовуються надлишкові ресурси, а якість при цьому страждає. Сьомий принцип Деммінга закликає менеджерів забути про цілі на користь лідерства, оскільки, на думку автора, сильний лідер, який розуміє систему, з більшою ймовірністю призведе компанію до успіху, ніж загальне об'єднання навколо мети. При цьому Деммінг зазначав, що сам Друкер попереджав менеджерів про необхідність системного підходу, але на практиці більшість послідовників це попередження ігнорувала<sup>8</sup>.

Система цілей підприємства (Management by objectives, далі – МВО) ґрунтується на припущенні, що люди працюють краще, якщо знають, що від них очікується, і можуть співвіднести свої особисті цілі з цілями компанії.

Цілі організації досягаються не за рахунок роздачі вказівок та інструкцій, а за рахунок забезпечення кооперації та залучення всіх співробітників до управлінських процесів. МВО – демократичний стиль менеджменту, що передбачає високий рівень залучення працівників.

Джордж Одіом визначає МВО як «процес, де керівництво та підлеглі разом визначають спільні цілі, розмежовують зони особистої відповідальності в частині очікуваних результатів і використовують ці цілі при управлінні підрозділами та оцінці вкладу кожного співробітника»<sup>9</sup>.

Джон Хамбл визначив МВО як «динамічну систему, яка прагне інтегрувати потреби компанії в ідентифікації та досягненні фінансових результатів та цілей щодо розвитку з потребами менеджера

---

8 Deming's 14 Points and Quality Project Leadership J. Alex Sherrer, 2010

9 Odiorne, George S., Management by Objectives; a System of Managerial Leadership, New York: Pitman Pub., 1965

розвиватися та відчувати свій внесок. Це такий стиль ведення бізнесу, в якому вимоги розумно поєднуються із винагородою»<sup>10</sup>.

### ***Переваги МВО***

Комплексне впровадження МВО дає компанії низку стратегічних переваг, що стосуються як більш ефективного цілепокладання та досягнення поставленої мети, так і підвищення компетенції співробітників і створення стимулів для їхнього розвитку:

#### *~ Орієнтація на результат*

Передбачається, що менеджери при постановці індивідуальних і колективних цілей розробляють адекватний план дій, правильно розподіляють ресурси та затверджують контрольні стандарти. Це, у свою чергу, дає лінійним співробітникам можливості та мотивацію для розвитку та максимального внеску у реалізацію цілей компанії.

#### *~ Адекватне цілепокладання*

Цілепокладання є щорічною процедурою. МВО створює цілі, які відображають бажані та очікувані результати. Цілі робляться досяжними та прийнятними, що мотивує співробітників усіх рівнів до кращої роботи.

#### *~ Об'єктивна оцінка співробітників*

МВО забезпечує базис для оцінки індивідуальної участі, оскільки цілі ставляться спільно керівниками та підлеглими. Оцінка стає більш об'єктивною та неупередженою, а співробітники привчаються до дисципліни та самоконтролю.

#### *~ Покращення комунікації у компанії*

Участь у прийнятті рішень і двосторонні комунікації стимулюють співробітника до більш вільного та відвертого спілкування. Участь, чіткі цілі та відкритість покращують моральний стан співробітників.

#### *~ Підвищення ефективності планування*

Програми цілеутворення формують процеси планування організації, заохочуючи менеджерів мислити категоріями результату. Розробка плану дій, забезпечення ресурсами задля досягнення

---

10 John William Humble, Management by objectives, Management Publications, 1972

цілей, дискусії й елімінація неясностей потребує чіткого планування. Простіше кажучи, МВО забезпечує не лише найкращі результати, а й найкращу керованість.

*~ Мотивація працівників*

Система генерування цілей надає групі або окремому співробітнику можливість використовувати уяву та креативність для досягнення мети. Винагорода, що ґрунтується на об'єктивній оцінці представлених результатів, та тісна взаємодія з керівництвом також благотворно позначаються на мотивації співробітників.

*~ Підвищення ефективності контролю*

Чіткий перелік вимірних цілей створює максимальні можливості контролю, а постійний моніторинг дозволяє вчасно виявити відхилення.

*~ Розвиток менеджерів*

Формування цілей допомагає менеджеру розвивати лідерські якості та навички, необхідні для ефективного управління бізнес-одиницею. Такий менеджер піднімається кар'єрними сходами швидше за колегу, який не застосовує управління за цілями.

**Обмеження та недоліки концепції управління цілями**

Перелічені вище переваги, які дає МВО, створюють у багатьох керівників ілюзію, що МВО – панацея, і застосування цього підходу гарантує підвищення ефективності компанії. Зрозуміло, це не завжди так. Впровадження МВО пов'язане з низкою обмежень, крім того, підхід має і власні недоліки, роль яких тільки збільшуватиметься при імплементації в недосконалих за якістю управління компаніях. Розглянемо ці недоліки та обмеження докладніше.

*~ Високі часові витрати*

Цілі на всіх рівнях визначаються через аналіз усіх «за» та «проти», що займає багато часу. Керівникам необхідно провести чимало нарад, щоб ознайомити підлеглих із новою системою. Періодичні та підсумкові оцінки прогресу також займають багато часу.

*~ Метод батога та пряника*

МВО – метод, заснований на батозі та прянику, він так або інакше передбачає недискримінаційний тиск на співробітників. Неминуче

станеться так, що частина співробітників буде показувати результати нижче заявлених, що відбиватиметься на їхньому моральному дусі. Винагорода ж передбачена лише за найкращі результати.

*~ Збільшення обсягу роботи з документами*

Програми МВО привносять тонни документації, включаючи інструкції, методички, опитувальники та звіти. Менеджерам потрібен постійний фідбек, відповідно співробітники повинні постійно формувати звіти, що тільки збільшує обсяг паперової роботи. За словами Хоуелла, «ефективність МВО обернено пропорційна кількості заповнюваних форм»<sup>11</sup>.

*~ Проблеми із цілепокладанням*

Завдання одного співробітника можуть суперечити завданням іншого. Наприклад, завдання менеджера з продажу – збільшення виручки – може суперечити задачі виробничого менеджера зниження витрат. У таких випадках люди схильні вибирати шлях, що відповідає їхнім інтересам, а не інтересам компанії. Крім того, більшість компаній стикаються із ситуацією, коли керівники прагнуть завищити планку, а підлеглі занизити.

Окремо необхідно враховувати такі проблеми:

- складно встановити цілі, що верифікуються;
- цілі надмірно жорсткі;
- цілі набувають пріоритету над людьми, які користуються результатами;
- перевага надається цілям, які простіше виміряти, а не є дійсно значимими;
- пріоритет короткострокових цілей над довгостроковими;
- проблема координації. Серйозні проблеми можуть виникнути при координації цілей підприємства з цілями підрозділу та окремих співробітників. Менеджери можуть зіткнутися зі складнощами при інтерпретації нечітких та нереалістичних цілей;
- зниження ефективності МВО з кожним наступним циклом.

---

11 V.S.P. Rao, V Hari Krishna, Management: Text and Cases, Excel Books India 2009

Перші кроки в напрямі МВО можуть дати надію. Згодом переваги від підходу часто починають знижуватися з кожним новим циклом. Нові можливості втрачаються і через те, що співробітники надто віддані своїм попереднім цілям.

### ***Умови, необхідні для успішного впровадження***

Наведені вище недоліки концепції багато в чому пов'язані не з самим підходом, а з організаційними проблемами компаній, в яких він впроваджується. Успішне застосування підходу можливе при дотриманні таких умов:

~ *Підтримка на всіх рівнях.* Використання управління за цілями можливе лише за підтримки керівництвом на всіх рівнях. Підлеглі повинні усвідомлювати, що концепція управління цілями є політика організації, яка залежить від участі останніх у її впровадженні. Це має бути загальна політика, а не політика, яка розповсюджується на всіх.

~ *Розуміння суті МВО співробітниками.* Примусове впровадження підходу може призвести не тільки до відторгнення, а й до надмірної участі непідготовлених менеджерів у всіх процесах. Менеджери повинні зрозуміти філософію управління задля того, щоб інтегрувати цей підхід із завданнями, що стоять перед компанією. Корисно розпочати з впровадження системного контролю щодо реалізації цілей і відстеження відхилень, а керівники та співробітники повинні навчитися ставити реалістичні цілі, за реалізацію яких вони відповідатимуть.

~ *Організаційне зобов'язання.* Управління на основі цілей не повинне стати декларативним. Воно має бути засноване на активній підтримці, участі та зобов'язаннях менеджерів. МВО – виклик для менеджерів, адже вони мають перейти від планування роботи до планування досягнення конкретних цілей. Як правильно зазначає Кунтс, «ефективна програма управління з цілям має бути вплетена у загальну канву системи управління. Вона не може існувати сама по собі»<sup>12</sup>.

~ *Адекватний розподіл ресурсів і часу.* Впровадження МВО вимагатиме від трьох до п'яти років, перш ніж почне приносити результати.

---

12 Harold Koontz, Essentials of Management, McGraw-Hill Companies, 1989

Менеджери та підлеглі не повинні вважати, що МВО – універсальний ключ. Час і ресурси повинні бути розподілені правильно, а співробітники мають поступово перейматися філософією МВО.

~ *Постійний зворотний зв'язок.* Керівники та підлеглі повинні постійно перебувати у взаємодії з тим, щоб керівники могли оцінити прогрес співробітників і виявити проблеми, а співробітники могли своєчасно отримати поради та підтримку. Максимальні результати показують керівники, які в потрібний момент адекватно винагороджують своїх підлеглих кар'єрним просуванням та збільшенням зарплатні.

Для досягнення максимальних результатів доцільно виділити **кілька етапів**, проходження яких дозволить підвищити ефективність управління та уникнути характерних недоліків управління за цілями.

#### 1. Цілепокладання

Визначення організаційних цілей насамперед є зоною відповідальності вищого керівництва. Після того як цілі визначені, вони мають бути донесені до всіх співробітників. При постановці цілей необхідно визначити ключові результати.

#### 2. Залучення підлеглих

Після того як організаційні цілі визначені, керівники повинні спільно з підлеглими визначити їхні індивідуальні цілі. На цьому етапі задіяні всі співробітники компанії.

#### 3. Планування ресурсів

Керівники повинні забезпечити наявність у підлеглих усіх ресурсів, необхідних для досягнення поставлених перед ними завдань. Розподіл ресурсів також проводиться разом із підлеглими.

#### 4. Реалізація

Після того як цілі поставлені, а ресурси розподілені, підлеглі приступають до реалізації завдань. Якщо потрібна будь-яка підтримка або роз'яснення, вони можуть звертатися до керівництва.

#### 5. Огляд та оцінка участі

Керівництво разом із підлеглими проводить періодичні огляди прогресу у досягненні цілей. Такі огляди дозволяють визначити, чи достатній прогрес і чи не стикаються підлеглі з будь-якими

складнощами. Оцінка робіт у межах цих оглядів повинна проводитись на основі справедливих та вимірних стандартів.

Таким чином, управління за цілями – концепція, ефективна імплементація якої можлива лише у компаніях із високим рівнем організації зрілості, з одного боку, та достатньою мотивацією вищого керівництва до запровадження цього підходу – з іншого. Фрагментарне використання підходу не дає бажаного результату через високу взаємозалежність усіх процесів управління від мети до проведення оглядів. Формальне впровадження підходу неспроможне принести бажаного результату у зв'язку з комплексністю підходу та важливістю участі керівництва на всіх етапах впровадження МВО.

Незважаючи на те, що управління за цілями отримало визнання в науковому світі і багато років впроваджується на практиці, поверхове ставлення до вивчення цього підходу, як і раніше, призводить до небажаних результатів у багатьох вітчизняних та зарубіжних компаніях.

### 2.3.2. Концепція управління на основі цінностей (MBV)

Концепцію запропоновано Томом Пітерсом та Робертом Уотерменом. Пізніше Саймон Долан і Сальвадор Гарсія довели: система, що діє на основі цієї концепції, забезпечує більш високу рентабельність інвестицій, ніж нові технології, НДДКР, конкурентна стратегія та контроль якості. Включення цінностей у структуру традиційних систем управління дозволило суттєво змінити характер менеджменту компанії, що зробило соціально орієнтованою не тільки його філософію, а й практику.

Цінності в менеджменті формуються як основні ментальні установки щодо себе, інших, взаємин, бізнесу та світу в цілому. Система управління розвитком на основі цінностей містить три основні компоненти: *ідеологію, механізм самооновлення та лідерство*. Їхня взаємодія породжує синергетичні ефекти управління за рахунок:

- нових вимог, що висуваються до структури системи управління;
- філософії менеджменту, яка є сполучною ланкою між намірами і планами та його практикою;
- розширення складу та об'єднання цінностей, забезпечення їхнього взаємозв'язку з цілями та завданнями організації;



- розвитку стратегічного лідерства та вдосконалення корпоративної культури організації, якою працівники керуються у повсякденній роботі;
- вивільнення творчої енергії працівників;
- розвитку їхньої особистої гідності, самостійності та соціальної відповідальності.

У своєму розвитку організації проходять через різні етапи. На початку компанія повністю спирається на ініціативність та енергію лідера та співробітників організації. При зростанні компанії (обсягу роботи, кількості співробітників) виникає потреба у диференціації праці – і це завдання вирішується шляхом структуризації компанії (оргструктура, функціональні обов'язки, процедури взаємодії, опис бізнес-процесів тощо). Отримуючи керованість за рахунок структуризації, організація продовжує зростати далі (обсяг ринку, зростаюча конкуренція тощо) і, на певному етапі, вже не може дозволити собі бути спонтанною у своїх діях. Виникає потреба у плануванні, стратегічному управлінні. І це надає організації додаткову міцність, керованість і силу. Організація зростає та розвивається, але виявляється, що в жорстко структурованій організації та однозначній визначеності майбутніх планів багато співробітників починають почуватися «гвинтиками» у великій, знеособленій машині: виникають проблеми лояльності, мотивації, відповідальності. Співробітник відчувається використуваним ресурсом і починає відповідним чином ставитися до організації. Для того щоб організація продовжувала розвиватися далі, потрібна поява чогось об'єднуючого. Таким з'єднуючим ланцюгом є організаційна ідеологія: цінності, корпоративний кодекс, місія тощо. Поява ідеології додає організації нової сили, надає сенсу зусиллям працівників.

«Дивіденди», що виникають в результаті впровадження ціннісно-орієнтованого управління (MBV): внутрішня згуртованість, потужне джерело мотивації, можливість забезпечити більш високу лояльність персоналу, залучення фахівців вищого рівня, диференціація себе від конкурентів, унікальне «обличчя» компанії.

#### **Типові помилки в «ідеологічних» проєктах**

~ *Формальний підхід.* Керівництво доручає комусь усередині компанії (HR-служба, департамент розвитку, департамент маркетингу)

чи зовні (консалтингова компанія) розробити ідеологічні «тексти». Розроблені тексти часто не є емоційно значущими для топ-менеджерів, а швидше розглядаються не більше як інструмент впливу на співробітників. Такі «тексти» поширюються у компанії, співробітники щось про них знають, але аж ніяк не співвідносять свою діяльність із цими текстами. Поширення нової ідеології зазвичай відбувається шляхом нав'язування. І натомість, замість того, щоб стати мотивуючими, такі тексти викликають у співробітників скепсис. Тому що вони спостерігають і відчувають на собі, що в реальній ситуації керівники оцінюють їхню діяльність і приймають рішення з огляду на зовсім інші пріоритети.

~ *Перекіс у зовнішню атрибутику.* Зовнішній антураж (прапори, корпоративні кольори, оформлення офісу тощо) є головним фокусом уваги керівництва компанії. Це однозначно покращує атмосферу в компанії та її впізнаваність клієнтами. Але в тих випадках, коли необхідний глибший вплив на організацію, така практика виглядає як «підміна». І це знову пов'язане зі скепсисом та недовірою в організації.

~ *Пасивна позиція щодо впровадження.* Керівництвом організації сформульовано та озвучено ціннісні пріоритети. Передбачається, що з цього моменту все почало змінюватись. Але сфера цінностей, установок та переконань не змінюється сама по собі. Ціннісні зміни вимагають зусилля щодо переформування системи управління та, в деяких випадках, бізнес-процесів. Якщо такі зусилля не робляться, озвучені цінності втрачають для співробітників будь-який сенс, керівництво ж втрачає один із можливих важелів управління. Наступного разу «ідеологічні» заяви одразу будуть прийняті зі скепсисом та недовірою.

~ *Стандартні формулювання.* Щось на кшталт «стати лідером», «задовольнити потреби», «випускати якісну продукцію» тощо реальної мотивуючої сили не матиме, оскільки не несе у собі якогось унікального для цієї організації та її співробітників сенсу.

«Ціна» таких помилок: недовіра, скепсис, зниження мотивації та творчості, брак відповідальності.

### ***Деякі принципи впровадження MBV***

1. Перший крок – розробка моделі. Лідер та вище керівництво компанії розробляють (можливо, із залученням консультантів)

ідеологічну концепцію організації (місія, бачення, корпоративний кодекс, корпоративні цінності). «Ідеологічні» тексти повинні нести в собі дух унікальності, відчуття, що це «саме про нас» і лише про нас. «Ідеологічні» тексти повинні сприяти формуванню унікального іміджу організації як усередині, так і зовні, повинні мати мотивуючий вплив. Простіше кажучи, маємо викликати позитивну емоційну реакцію: інтерес, натхнення, бажання діяти.

2. Вище керівництво (можливо, із залученням консультантів) розробляє програму впровадження MBV. Така програма може бути розроблена під час спеціально організованого семінару або кількох стратегічних сесій. Програма повинна включати спеціальні заходи (презентації, розробку символіки і т. д.), навчальні семінари, впровадження нових процесів, зміну існуючих процесів.

3. Важливо поширювати пріоритети ціннісних орієнтирів по ієрархії: зверху вниз. Так, щоб підлеглі відчували у собі рішучість вищого керівництва. Цей принцип дозволить керівникам здійснювати лідерство щодо членів своїх команд.

4. Важливо розуміти, що за всієї корисності заходів, ключовим інструментом впровадження нового підходу до управління є поведінка менеджерів в оцінці ситуації та прийнятті рішень. І в значущих, і в цілком звичайних ситуаціях організаційного життя. Перші приклади, зразки можуть і повинні дати топ-менеджери. Надалі для рядового співробітника найбільш визначальним буде приклад уже не топів, а своїх безпосередніх керівників. Тобто зростає важливість навчання середнього менеджменту.

5. Не треба нав'язувати нові ціннісні орієнтири працівникам, є сенс залучати їх до обговорення цих цінностей. Тобто заходи щодо впровадження MBV мають бути розраховані не на переконання, а скоріше на обговорення та демонстрацію. У дискусіях цінне те, що ми можемо почути причини незгоди і або внести зміни до своєї концепції, або знайти більш глибоке розуміння і набути потужніших аргументів. Під час обговорень та дискусій співробітники здобувають своє, живе усвідомлення запропонованих принципів.

6. Регулярна комунікація топ-менеджерів із співробітниками компанії (загальні наради, електронна пошта). Співробітники повинні відчувати керівництво поряд із собою і його підтримку.

7. Активно використовувати кризові та проблемні ситуації для вибудовування нових принципів. У проблемних та кризових ситуаціях учасники готові до пошуку нових, ефективніших інструментів для вирішення подібних ситуацій. Моделювання таких ситуацій і створення рішень на основі нових ціннісних орієнтирів – найшвидший спосіб прищеплення нових цінностей. Активно виявляти приховані проблеми потрібно для того, щоб сформувати нові рішення з урахуванням цінностей.

Таким чином, ціннісноорієнтоване управління (MBV) не є альтернативою для МВО (управління за цілями), а скоріше доповнює можливості управлінців. Яка б концепція не використовувалася, управління залишається управлінням. Концепції не більше, ніж акцентують певні аспекти в управлінській практиці. На цьому етапі розвитку ринку та управлінської практики (принаймні в Україні) ресурс цінностей (та ідеології взагалі) задіяний в управлінській практиці вкрай слабо, хоча несе у собі величезний потенціал розвитку як для організацій, так і для особистостей у цих організаціях.

### **2.3.3. Концепція управління на основі центрів відповідальності**

Концепцію управління на основі центрів відповідальності вперше висунув американський вчений Джон Хіггінс.

Центр відповідальності (ЦВ) – це частина управлінської системи організації, якою контролюються як вироблені витрати, так і отриманий прибуток чи процес його інвестування. Причому керівник такого центру відповідає за процес формування цих показників.

Центр відповідальності є частиною системи управління підприємством і, як і будь-яка система, має вхід і вихід. Вхід – це сировина, матеріали, напівфабрикати, витрати праці та різних послуг. Виходом для центру відповідальності є продукція (послуги), яка йде до іншого центру відповідальності або реалізується на бік. Діяльність кожного центру відповідальності можна оцінити з погляду ефективності його функціонування.

Мета обліку по центрах відповідальності полягає в узагальненні даних щодо витрат і результатів діяльності по кожному такому центру з тим, щоб відхилення, що виникають, можна було пов'язати із конкретною особою.

З позиції управління розподіл організації на центри відповідальності має визначатися специфікою конкретної ситуації та відповідати таким основним вимогам.

- ЦВ необхідно пов'язати з виробничою та організаційною структурою підприємства.

- На чолі кожного ЦВ має бути відповідальна особа – менеджер.

- У кожному ЦВ має бути показник для вимірювання обсягу діяльності та база для розподілу витрат.

- Необхідно чітко визначити сферу повноважень та відповідальності менеджера кожного ЦВ. Менеджер відповідає лише за показники, які може контролювати.

- Для кожного ЦВ необхідно встановити форми внутрішньої звітності.

Менеджери ЦВ повинні брати участь у проведенні аналізу діяльності центру за минулий період та складанні планів (бюджетів) на майбутній період.

Розподіл підприємства на ЦВ залежить від галузевих особливостей, технології та організації виробничого процесу, методів переробки вихідних матеріалів, складу продукції, що випускається, рівня технічної оснащеності та інших факторів.

Вирішальний вплив для створення центрів відповідальності мають виробнича і організаційна структури підприємства.

Виробнича структура підприємства показує види виробництв, склад і структуру цехів, служб, їхню потужність, форми побудови та взаємозв'язку на кожному рівні управління виробництвом.

Організаційна структура підприємства офіційно знаходить своє вираження у штатному розкладі. Фактично вона забезпечує узгодженість окремих видів діяльності підприємства та зусиль підрозділів щодо виконання основних завдань і цілей підприємства.

У комерційних організаціях важливе значення має поділ центрів відповідальності, з огляду на виконувані ними функції, на *основні та допоміжні*.

Основні центри відповідальності займаються безпосереднім виробництвом продукції, виконанням робіт та наданням послуг

споживачам. Їхні витрати безпосередньо списують на собівартість продукції (робіт, послуг). До таких центрів, наприклад, можна віднести ділянки та цехи основного виробництва, відділ збуту.

Допоміжні центри відповідальності існують для обслуговування основних центрів відповідальності. Витрати цих центрів спочатку розподіляють за основними центрами відповідальності, а потім у складі сумарних витрат основних центрів включають у собівартість продукції, робіт, послуг, наданих споживачам. До таких центрів можна зарахувати адміністративно-господарський відділ, відділ технічного контролю, ремонтний цех, інструментальну майстерню.

Кожен із центрів відповідальності може бути центром чи витрат, чи доходів, чи прибутку, чи інвестицій.

Таким чином, мета створення центрів відповідальності в організації – це не стільки контроль, як допомога керівникам та менеджерам усіх рівнів управління в організації управління основними техніко-економічними показниками підприємства.

#### **2.3.4. Концепція управління на основі мотивації**

У теорії управління виділяють безліч класичних і сучасних доктрин мотивації праці, кожна з яких у чомусь відображає справжній стан справ і здатна допомогти в поясненні мотивів поведінки окремих людей у конкретних ситуаціях. Але єдино визнаної концепції мотивації наразі не сформовано.

Основним покликанням менеджера є мотивація членів колективу. Співробітники, правильно налаштовані на виконання роботи, отримують від неї більше задоволення і працюють з повною віддачею. Але найчастіше керівники не мають уявлення, як грамотно мотивувати персонал компанії.

Причиною цього є суперечлива природа мотивації. Зважаючи на відсутність готового вирішення питання, що саме спонукає людей до праці, менеджеру потрібно оперувати знанням різних теорій мотивації.

Завдяки розмаїттю цих теорій проблема мотивації не є всебічно дослідженою, особливо з урахуванням того, що поведінкою людини зазвичай рухає відразу кілька мотивів. При цьому не можна забувати, що єдино правильною не є жодна з цих доктрин. Тим часом їхне

різноманіття дає можливість експериментувати та проводити дискусії з метою виявлення найдосконалішої концепції мотивації праці.

Відповідальний менеджер, діяльність якого орієнтована на продуктивне застосування своїх знань в управлінні персоналом, зобов'язаний оперувати знаннями основних мотиваційних доктрин, які поділяються на *змістовні та процесуальні*.

Авторство найвідоміших змістовних доктрин мотивації належить американським вченим – психологам А. Маслоу, К. Альдерферу, Ф. Герцбергу та Д. МакКлелланду. В основі зазначених мотиваційних доктрин лежить постулат про те, що внутрішні спонукання людини виступають керівною силою її дій. Виділимо основні тези доктрин прибічників зазначених теорій.

**Концепція мотивації А. Маслоу** ґрунтується на «ієрархії потреб» і зосереджена на вивченні потреб індивіда. Вона виникла найпершою серед усіх змістовних доктрин цього напрямку.

Маслоу та його послідовники вважають, що основною рушійною силою у діяльності індивідів є прагнення забезпечення задоволення своїх потреб, а об'єктом вивчення психології як науки виступає не свідомість людини, а її поведінка. На рис. 2.3.4. зображена ієрархічна модель потреб особистості відповідно до концепції Маслоу.



Рис. 2.3.4. Ієрархія потреб особистості за А. Маслоу

Доктрина А. Маслоу поєднує всі потреби людини в окремі групи. Для наочності автор концепції пропонує розмістити зазначені групи послідовно на різних поверхах схематичної піраміди.

Внизу піраміди, в її основі, знаходяться основні потреби індивіда, які Маслоу назвав *первинними*. Це природні потреби людського організму, якому для підтримки життя необхідно харчуватися, отримувати достатню кількість води, мати дах над головою, а також задовольняти потребу в захищеності від різних моральних та фізичних небезпек, які можуть траплятися на життєвому шляху індивіда.

Потреби, що перебувають на вищих поверхах піраміди, у концепції Маслоу належать до *вторинних*. Це потреби:

- соціального характеру, які задовольняються у вигляді спілкування, отримання схвалення своїх вчинків у суспільстві, набуття любові;
- визнання та поваги з боку суспільства, що виражаються у прагненні індивіда до досягнень, які забезпечать йому позитивну оцінку з боку оточення;
- самореалізації, що полягає в особистісному зростанні індивіда.

Сутність ієрархічної моделі потреб, розробленої американським психологом, ґрунтується на твердженні, що первинними для особистості є потреби, розташовані на найнижчих рівнях піраміди, біля її заснування. Отримавши задоволення таких потреб, людина починає докладати зусиль до задоволення потреб із вищих рівнів піраміди.

Разом з тим, їй ніколи не вдасться повною мірою задовольнити своє найсильніше бажання – потребу у самореалізації, тому особистість можна постійно мотивувати саме через її потреби. Обов'язок управлінця полягає в тому, щоб шляхом уважного спостереження за співробітниками оперативно виявляти потреби, що є рушійною силою у діяльності кожного з них, та керувати процесом самореалізації підлеглих з метою підвищення результативності їхньої праці.



**Концепція К. Альдерфера** виділяє три основні блоки людських потреб:

- *existence* – природні потреби індивіда, створені задля забезпечення його виживання, і навіть потреби у безпеці, задоволення яких зосереджено на підтримці існування особистості;

- *relatedness* – потреби у встановленні контакту та спілкуванні з оточуючими, орієнтованість на стабільні відносини, що гарантують впевненість у завтрашньому дні, а також потребу у коханні оточуючих;

- *growth* – потреби, через задоволення яких відбувається розвиток потенціалу особистості і які виражаються у самореалізації та досягненні самоповаги.

За початковими буквами англійських найменувань груп потреб концепція Альдерфера також позначається аббревіатурою ERG.

Згідно з доктриною Альдерфера, від ступеня задоволення потреб із групи *existence* залежить, наскільки поведінка працівника визначатиметься вищими потребами з груп *relatedness* і *growth*. Іншими словами, спочатку індивід забезпечує задоволення своїх природних потреб, що дозволяють йому вижити, а лише після цього – потреби соціального характеру та потреби у самореалізації.

Альдерфер не розглядав потреби у вигляді суворої ієрархії з різними рівнями, а представляв їх як єдине ціле. Теорія Альдерфера враховує, що особистість, якій завжди вдається рухатися вгору, до прогресу, у житті буде переживати як злети, так і падіння. На тлі невдач, розладів задумів і марних очікувань в індивіда може розвинути такий психічний стан, як фрустрація, що поступово призведе до регресу особистості, а в найважчих випадках – до повної деградації.

Подолати цей стан можна лише за допомогою сублімації, тобто перенаправлення своєї внутрішньої енергії на досягнення соціально прийнятних цілей. Наприклад, особистість, не здатна задовольнити потребу у самореалізації, спрямує свої зусилля у бік потреби зв'язку й спілкування, що займе лідируючі позиції у її житті.

Розвиваючи свою теорію, Альдерфер зробив кілька висновків щодо особливостей взаємодії рівнів потреб:

- що менше задоволені потреби людини низького порядку, тим більше вони виражені;
- навіть якщо потреби низького порядку (наприклад, потреби існування) не повною мірою задоволені, в особи можуть виникнути потреби вищого порядку (наприклад, соціальні потреби зв'язку й спілкування);
- потреби, які отримали повне задоволення, втрачають здатність мотивувати людину.

Відповідно до управлінської концепції ERG діяльністю особистості одночасно керують кілька мотивів, які спонукають задоволення однієї чи кількох конкретних потреб із різних груп. Тому, якщо людина позбавлена можливості забезпечити задоволення однієї групи потреб, потрібно звернути всі сили на забезпечення задоволення нею двох інших груп потреб. На виробництві це може виражатися у ситуації, коли робота не дозволяє людині самореалізуватися та розвинути свої здібності. Обов'язок менеджера у такому разі – створити для підлеглого всі умови задля досягнення ним потреб інших груп – існування та спілкування.

Доктрина ERG є найновішою серед усіх наукових концепцій мотивації та відображає останні дослідження у вивченні проблеми мотивації. Знання основних постулатів теорії Альдерфера є особливо важливим у менеджменті, оскільки вона надає управлінцю інструментарій для пошуку продуктивних форм мотивації.

**Двофакторна концепція Ф. Герцберга**, розроблена цим американським вченим з метою з'ясування ступеню впливу на мотивацію особистості різних причин матеріального та нематеріального характеру, ґрунтується на домінуванні мотивації над так званими гігієнічними факторами (табл. 2.3.4).

Гігієнічні чинники безпосередньо пов'язані із внутрішніми потребами індивіда, обстановкою, де він працює, і навіть з його самовираженням. Мотивуючі чинники залежать від сутності та характеру виконуваної трудової функції. Гігієнічні фактори нерозривно пов'язані і з природними фізіологічними потребами людини в аспекті її впевненості у завтрашньому дні та відчутті безпеки.

Табл. 2.3.4. Двофакторна концепція Ф. Герцберга

| Гігієнічні фактори                  | Мотивація   |
|-------------------------------------|---|
| Стиль керівництва компанією         | Успіх   |
| Умови праці                         | Просування кар'єрними сходами                         |
| Система заробітної плати            | Висока оцінка результату праці                        |
| Відносини в колективі               | Виконавська дисципліна і персональна відповідальність |
| Ступінь контролю з боку керівництва | Можливість самоосвіти і підвищення кваліфікації       |

На думку Герцберга, чинники першої групи неспроможні мотивувати працівника, їхня наявність лише дозволяє почуттю незадоволеності роботою превалювати над особистістю. Щоб підвищити мотивацію членів колективу та знизити їхню задоволеність виконуваною роботою, управлінець зобов'язаний докласти зусилля для створення умов як для гігієнічних, так і для мотивуючих чинників.

У своїй доктрині Герцберг виділяє метод «збагачення праці», спрямований на розширення фронту робіт як у горизонтальному, так і у вертикальному напрямках шляхом додавання функцій та додаткових повноважень у прийнятті управлінських рішень. У практичній діяльності організації метод «збагачення праці» спрямований на підвищення працездатності персоналу, зменшення ступеня втоми працівників та запобігання падінню продуктивності праці.

Проте метод «збагачення праці» підходить не кожній людині, а лише індивідам з високим ступенем самоповаги та великим прагненням до саморозвитку й особистісного зростання. Застосування «методу збагачення праці» до людей, які слабо мотивовані потребами високого рівня, навряд чи увінчається успіхом.

У доктрині мотивації Д. МакКлелланда особливе значення надається потребам вищого рівня, структура яких складається з *трьох прагнень людини*: до успіху, до влади та до визнання. Зазначені прагнення вчений розглядає як набуті під впливом навчання, досвіду та різних життєвих обставин.

Успіх сприймається в доктрині МакКлелланда не як визнання досягнень людини з боку оточуючих, а як результат особистих перемог людини, яка готова нести персональну відповідальність за прийняття важких рішень.

Прагнення до влади пов'язане не лише з амбіціями працівника, а й говорить про його здібності до праці на різних щаблях кар'єрних сходів у компанії. А прагнення бути визнаним є не що інше, як прояв лідерських здібностей у колективі, уміння донести свою думку до колег та переконати їх у її правильності.

Концепція МакКлелланда виділяє такі якості, властиві індивідам із сильним прагненням до досягнень:

- схильність до заздалегідь розрахованого ризику;
- потреба у моментальному зворотному зв'язку;
- отримання задоволення від процесу завершення роботи;
- вияв інтересу до завдання.

МакКлелланд вважав, що індивіди, які прагнуть керувати іншими людьми, прагнуть насамперед задовольнити потребу в прагненні до досягнень за допомогою керівних посад у компанії. Цією людською потребою можна добре керувати, поступово готуючи підлеглих до переходу на верхні щаблі кар'єрних сходів за допомогою таких інструментів кадрової політики, як атестація співробітників, спрямування їх на курси підвищення кваліфікації. Такі співробітники зазвичай мають розвинені здібності до спілкування і намагаються розширити коло своїх ділових зв'язків, а їхнє керівництво має докласти максимальних зусиль для кар'єрного зростання таких цінних кадрів.

Однак, незважаючи на значний внесок у вирішення проблеми мотивації, який зробили змістовні теорії, вони мають окремі *недоліки*, серед яких можна виділити:

- виділення обмеженого набору потреб, які є спонукальними чинниками у житті, і повне ігнорування ситуаційних особливостей мотивації людини;

- недостатня оцінка індивідуальної діяльності особистості та спроба обмежити її поведінку строгою системою потреб чи внутрішніх цінностей;

- неможливість виявити взаємозв'язок різних потреб індивіда через відсутність всебічної теорії людської діяльності.

Спробу усунути недоліки змістовних наукових доктрин зробили основоположники **процесуальних концепцій мотивації**.

Наявність людських потреб не піддається сумніву розробниками процесуальних доктрин. При цьому вони вважають, що поведінка індивіда залежить не лише від потреб, а й від сприйняття людиною ситуації, оцінки своїх перспектив та обраного стилю поведінки. Процесуальні доктрини зосереджені на сутності самого мотиваційного процесу. Вони забезпечують всеосяжне уявлення про різнобічність і неоднозначність трудової діяльності. Основні дослідження, які вивчають мотивацію як процес, належать канадському вченому В. Вруму, американським психологам Д. Адамсу, Л. Портеру, Е. Лоулеру, Е. Локку, К. Скіннеру та іншим. Розглянемо докладніше ключові аспекти цих концепцій.

Відповідно до **концепції В. Врума**, яка отримала назву «теорія очікувань», на мотивацію суттєво впливають очікування людиною результату, надія на отримання винагороди за результат виконаної роботи та надія на цінність такої винагороди. Перед вчиненням дії людина осмислює зусилля, які їй доведеться докласти для досягнення необхідного результату та, крім того, розглядає привабливість можливих варіантів розвитку подій. За будь-яку працю працівник повинен бути винагороджений відповідно до своїх потреб; ступінь професіоналізму співробітника має повною мірою забезпечувати виконання роботи; винагорода, отримана працівниками, має бути співвідносною зі результатами їхньої праці; співробітники повинні отримувати нагороду відразу за підсумками досягнення поставленої мети.

Основним постулатом **доктрини справедливості Д. Адамса** є те, що на мотивацію значною мірою впливає справедливість оцінки

досягнень людини, порівняно з її досягненнями на попередніх життєвих етапах, і навіть із результатами діяльності інших індивідів.

Коли людина усвідомить, що виконана нею робота отримала заслужене схвалення і її праця підлягала оцінці за тими ж критеріями, що й робота інших співробітників, вона відчуватиме задоволення і працюватиме з більшою віддачею. Але якщо працівник вирішить, що оцінка праці була упередженою, його мотивація різко знизиться і спричинить зниження ефективності роботи. Відомо, що в кожній людині є власне сприйняття справедливості та рівності, тому керівник повинен вибудувати в організації чітку систему критеріїв, відповідно до яких буде заохочувати підлеглих. Зазначена система має ґрунтуватися на знанні психології людей та запобігати виникненню конфліктних ситуацій між співробітниками організації. Крім того, позитивне значення матиме винесення спірних моментів, пов'язаних із преміюванням працівників, на колективне обговорення. У жодному разі не можна робити таємницю щодо розміру преміювання кожного співробітника, оскільки негативна практика видачі «сірої» зарплати спричинить роз'єднаність колективу.

**Мотиваційна концепція Л. Портера – Е. Лоулера** ґрунтується на комплексному поєднанні принципів «теорії очікувань» В. Врума та концепції рівності Д. Адамса. Сутність цієї доктрини полягає у тісному взаємозв'язку між заохоченням та результатами виконаної роботи.

Модель цього взаємозв'язку складається з *п'яти елементів*:

- витрачених зусиль,
- оцінки реальної можливості отримати заохочення за свою працю,
- самих результатів праці,
- отриманої винагороди,
- ступеня задоволеності.

Від здібностей особистості, її зусиль, докладених задля досягнення поставленої мети, від адекватної оцінки ролі співробітника у загальному результаті праці та заслуженої нагороди за цю працю залежить остаточний результат роботи організації.

Принципи «теорії очікування» Врума у вченні Л. Портера – Е. Лоулера виявляються у такому: індивід сподівається на винагороду

за свою працю, пропорційну витраченим ним зусиллям. Вплив концепції рівності Д. Адамса можна побачити в тому, що кожна людина має власну точку зору на співвідносність отриманої нею винагороди із заохоченнями інших членів колективу, а також свою думку щодо правильності (або неправильності) застосування заходів заохочення.

Головний постулат концепції Л. Портера – Е. Лоулера можна висловити такими словами: *основною причиною отримання працівником задоволення від виконання трудової функції є результат праці*. Згідно з комплексною доктриною Л. Портера – Е. Лоулера, ефективність праці незмінно зростає.

Доктрина **постановки цілей Е. Лока** передбачає, що поведінка індивіда визначається конкретними цілями, яких він збирається досягти і отримати задоволення від виконання своєї місії. Саме для досягнення таких цілей спрямовані вчинки людини. У разі позитивного результату роботи людина задоволена собою та її мотивація зростає, а у разі негативного результату людина відчуває незадоволеність і втрачає мотивацію.

**Концепція підкріплень К. Скіннера** розглядає такий важливий критерій мотивації, як її пряма залежність від наслідків діяльності в аналогічній обстановці в минулому. Працівники повинні винести правильний урок з минулого життєвого досвіду і прагнути виконувати такі завдання, які раніше мали позитивний результат, і, навпаки, не братися за завдання, при спробі виконання яких у минулі роки їх спіткала невдача.

У діяльності компанії постулати теорії К. Скіннера застосовуються в такий спосіб. Керівник намагається передбачити психологічний вплив, який можуть мати на працівників наслідки попередньо виконуваних ними завдань, і доручає їм справи, реалізація яких викличе позитивний психологічний ефект.

Саме ця доктрина, порівняно з розглянутими вище, відрізняється більш практичним підходом до проблеми мотивації праці. Встановлення конкретних орієнтирів прийнятною для працівників поведінки й системи позитивних і негативних підкріплень зекономить час і допоможе кожному члену колективу обрати правильну модель поведінки.

На завершення розглянемо **концепцію партисипативного управління і концепцію раціоналізації**.

Назва першої концепції походить від англійського слова *participant*, що перекладається як «учасник». Ця концепція базується на постулаті, що й співробітник зацікавлений у розвитку своєї компанії і, задоволений умовами своєї праці, він працюватиме з більшою продуктивністю і максимально реалізує свої навички. В організаціях з партисипативною формою управління звичайні співробітники можуть обирати методи виконання дорученої роботи. Перед ними відкривається певний доступ до прийняття рішень щодо управління організацією у вигляді консультування з окремих питань, запровадження раціоналізаторських ідей, самоконтролю.

Проаналізовані концепції мають непересічне значення у процесі вивчення сутності мотивації. Кожній особистості притаманна своя власна система мотивів і цінностей, тому все, що є значущим для людини і призводить до її задоволеності роботою, буде дієвим інструментом ефективного менеджменту.

Що ж до *концепції раціоналізації*, то вона фокусує увагу на обмежені управлінської діяльності правилами, розпорядженнями та законами, що мають універсальне застосування. Бюрократія як найважливіша сфера використання цих правил, законів та розпоряджень є одним із основних результатів такого процесу раціоналізації, проте поряд із нею існують і інші, наприклад ринок, система раціонально-правової влади тощо. Спільним їм є наявність формальних раціональних структур, які змушують усіх індивідів, що входять до їхнього складу, діяти в раціональній манері, прагнучи до досягнення цілей за допомогою вибору найбільш прямих і ефективних методів.

Основою для формування перших положень цієї концепції послужили масові експерименти на підприємствах, які мали головну мету: запобігти економічним втратам внаслідок нераціонального використання дорогої сировини, матеріалів, а також відсутності належної мотивації виконавців. Результати дослідження спонукали керівників не лише використовувати позитивний досвід з організації праці, а й розробляти рекомендації щодо організації процесу управління на наукових засадах.



## §2.4. Наукові школи менеджменту

Впродовж історії розвитку менеджменту як науки управління утворювалися та розпадалися різні наукові школи, що досліджували цей феномен.

Першою у цій умовній черзі називають класичну школу менеджменту. У деяких джерелах *класичну школу менеджменту* поділяють на два напрями:

- європейський напрямок (Файоль, Вебер, Урвік);
- раціоналістичний напрямок (Тейлор, Гілберт, Гантт, Емерсон).

Методологічну основу раціоналістичного спрямування становив так званий традиційний (функціональний) підхід до організації. Раціоналісти вважали стосунки між працівниками та менеджерами антагоністичними. Цьому сприяла загальна ситуація на межі 19–20 ст., коли від персоналу було потрібне сліпе виконання працівниками своїх обов'язків та беззастережне підпорядкування адміністрації; при цьому робітникам платили мінімум заробітної плати, оскільки вона розглядалася як прикрі втрати виробництва. Таке становище призводило раціоналістів до спрощеного уявлення про мотиви людської поведінки, недооцінки ролі людського фактора.

Важливим науковим результатом діяльності європейського спрямування є формулювання процесного підходу до управління організацією. Відповідно до нього управління розглядалося не як самостійні, ізольовані, а як безперервно повторювані взаємопов'язані дії, що послідовно реалізують функції управління. Іншими словами, відбулася зміна управлінської парадигми: якщо традиційний підхід наголошував на самостійності окремих елементів організації, то процесний – на їхній взаємній обумовленості.

Основними підходами, що склали теоретико-методологічний та науково-методичний фундамент цієї школи, виступають принципи наукової організації праці Тейлора, соціологічна теорія бюрократичної організації Вебера, адміністративна система Файоля та «синтетична» концепція управління Гюліка, Муні, Рейлі й Урвіка.

Всі вони об'єднуються в єдину школу скоріше хронологічно та тематично, ніж організаційно. І мови бути не може про якусь наукову єдність чи групу однодумців. Ні Тейлор, ні Вебер не спиралися безпосередньо на ідеї один одного, хоча Вебер у роботі «Економіка і суспільство» посилається на систему Тейлора. Водночас «синтетичний» підхід виник як теоретичне узагальнення всіх попередніх концепцій управління. Відомо також, що Файоль визнавав заслуги Вебера у розвитку організаційної теорії. Але кожен із них йшов самостійним шляхом.

Класична школа вплинула на формування всіх інших напрямів в американській теорії управління.

Загальними помилками класиків вважаються:

- захоплення формальними моментами;
- ставлення до людей, як до машин, наголос на раціональності, індивідуалізмі та економізмі поведінки людей.

Перехід від екстенсивних до інтенсивних методів господарювання у 20–30-ті роки ХХ ст. вимагав пошуку нових форм управління. Поступово склалося розуміння того, що для виживання виробництва необхідно змінити ставлення до робітника на підприємстві, виробити нові методи мотивації та співробітництва між робітниками та підприємцями.

Друга за значимістю – *неокласична, або школа біхевіоризму (школа людських відносин і поведінкових наук)*. У межах досліджень цієї школи науково доведено, що людина не може бути бездушним гвинтиком загального механізму. Продуктивність її праці, якість роботи багато в чому залежать від взаємин у колективі, від ставлення до керівника. Вирішуючи проблеми кожного підлеглого, менеджер вирішує питання всього бізнесу.

Концепція управління з позицій науки про поведінку – це сучасна теорія, що отримала розвиток у 60-ті роки. Її основне кредо – підвищення ефективності організації внаслідок підвищення ефективності її людських ресурсів. Звідси – дослідження різних аспектів соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади та авторитету, організаційної структури, комунікації в організаціях, лідерства, зміна змісту роботи та якості трудового життя. Основною метою цієї концепції є прагнення надати допомогу працівникові у створенні своїх власних

можливостей на основі застосування положень поведінкових наук до побудови та управління організаціями.

### 2.4.1. Класична школа

*~ Наукова школа управління Ф. Тейлора*

Одним із ініціаторів проведення зазначених вище експериментів та узагальнення їхніх результатів був американський практик організації колективної виробничої діяльності *Фредерік Вінслоу Тейлор* (1856–1915).

Як головний інженер сталеливарної компанії «Стил» він у 1898–1905 рр. організував цілу низку простих, але дуже важливих із погляду оцінки можливостей збільшення продуктивності праці експериментів. Суть їхня полягала, наприклад, у дослідженні процесу підрізування чавунних чушок, які він доручав найстарішим робітникам. Розділяючи операцію підрізування на окремі елементи, Тейлор за допомогою секундоміра визначав тривалість кожного елемента. У результаті вони вивели деякі середні норми, якими унеможливлувалися невинуваті простоті і затримки і які ставали обов'язковими для всіх. Як наслідок, продуктивність праці зросла в 3,5-4 рази, і це не було наслідком чистої інтенсифікації праці, а було досягнуто переважно за рахунок раціоналізації самих виробничих процесів.

За результатами своїх експериментальних досліджень Ф. Тейлор вперше обґрунтував необхідність удосконалення системи управління трудовою діяльністю робітників на основі сформульованих ним концепцій і принципів.

Обґрунтовані Ф. Тейлором положення дозволили надати поняттю «менеджер» якісну визначеність щодо наукової організації виробництва, чи раціональної організації праці.

У його книгах «Управління підприємством» (1903) та «Принципи наукового управління» (1911) були викладені положення наукового підходу до вдосконалення управління у таких напрямках: нормування праці, підвищення організаційної ролі майстрів, відбір та навчання персоналу, винагорода за ініціативу та стимулювання творчої праці виконавців.

Суть наукового підходу у сформульованих положеннях зводилася до організаційних висновків та рекомендацій на основі ретельного аналізу виробничих процесів.

Так, формулюючи висновки щодо нормування праці, Ф. Тейлор виходив із спостережень, що свідчили про свідоме уповільнення робітниками виробничого ритму зі збереженням вигляду їхньої інтенсивної зайнятості за допомогою звичайної імітації, що було названо «опір виробітку».

При цьому Ф. Тейлор вважав, що оплата праці повинна проводитися за нормованими критеріями, що не залежать від думки та оціночних суджень робітника, а встановлюються на основі спостережень за його трудовою діяльністю, за кількісними та якісними її характеристиками.

Науково обґрунтовані норми виробітку, оптимальні прийоми та дії виконавця, що регламентуються інструкцією, розробленою на основі аналізу виробничого процесу, повинні стати керівництвом до дії в оцінці заробітку робітника та заохочувальних заходів щодо активізації його творчої ініціативи.

Ф. Тейлор закликав перекласти частку відповідальності за результати виробничого процесу із самих робітників на адміністрацію. Саме менеджер, на думку Ф. Тейлора, має озброювати робітника рекомендаціями щодо підвищення ефективності праці, належним чином встановлюючи йому завдання, роз'яснюючи прийоми та способи високопродуктивної діяльності, а також здійснювати постійний контроль за досягнутими результатами.

Дослідник наголошував, що саме менеджер має проводити ретельний відбір людей із урахуванням їхнього професійного та фізіологічного потенціалу за встановленими заздалегідь ознаками, організувати індивідуальне та групове навчання, домагаючись підготовки першокласних фахівців, використовуючи кожного на тих виробничих місцях, де він може принести найбільшу користь.

Тейлор вважав, що менеджер для цього повинен володіти необхідними якостями керівника-професіонала, тобто бути освіченим, мати досить високий інтелект, спеціальні знання у цій сфері виробничої діяльності, бути чесним, рішучим, виявляти здоровий глузд,

мати хорошу фізичну підготовку та бути здатним переносити фізичні та психологічні навантаження. Поряд з цим, він пропонував усунути всіх, хто відмовляється на словах або у вчинках слідувати встановленим правилам, тих, хто не дотримувався рекомендацій або зовсім не здатних засвоїти новітні прогресивні методи роботи.

Від робітників при цьому не вимагалось прояву власної ініціативи щодо зміни будь-яких параметрів технологічного процесу та навіть будь-яких обговорень, запропонованих правил та встановленого порядку. По суті, заклик до навчання робітників обмежувався тренуваннями та виробленням навичок і вправності. Ф. Тейлор убачав у працівниках звичайних виконавців, здатних цілеспрямовано діяти лише на основі елементарних стимулів, заснованих на бажанні забезпечити підвищення заробітку.

У підсумку він обстоював думку, що головною причиною невисокої продуктивності праці є недосконалість системи оплати та заохочення. Він вважав, що належний ефект будь-яка винагорода матиме лише в тому випадку, якщо вона буде своєчасною, безпосередньо пов'язаною із конкретним проявом ініціативи та старанності працівника як виконавця на певному робочому місці.

Ефективними стимулами у трудовій діяльності Тейлор вважав прояв адміністративної турботи про колектив у цілому, що виражається у відкритті їдалень, дитячих садків, курсів підвищення кваліфікації, спортивних майданчиків та інші соціально значущі заходи.

Не можна при цьому не відзначити, що наукові положення Ф. Тейлора і його рекомендації щодо підвищення продуктивності праці в кінцевому підсумку призводили до скорочення штату робітників, чим останні були явно незадоволені. Вимогами до менеджерів було незадоволено і багато керівників, особливо нижчої ланки управління.

Проти нововведень, які впроваджувалися у систему управління, виступили й великі підприємці, що спонукало уряд створити комісію палати представників Конгресу США з метою вивчення особливостей системи Ф. Тейлора. Хоча це і додавало Тейлору популярності, проте змусило його у подальших своїх наукових працях та практичних рекомендаціях переглянути технократичні погляди і дійти висновку, що добробут підприємців немислимий без добробуту працівників, і навпаки.

Слід віддати належне заслугам Ф. Тейлора у формуванні першої наукової школи управління, що отримала назву «класична». Не можна сьогодні не визнавати той факт, що Ф. Тейлор здійснив прорив в управлінській думці, показавши: керувати людською діяльністю можна і потрібно на науковій основі.

*~ Адміністративна теоретична школа управління А. Файоля*

Подальші дослідження шляхів підвищення ефективності праці на базі основних положень школи Ф. Тейлора довели, що важливим фактором в організації діяльності людей є підвищення якості управління організацією в цілому, тобто підвищення ефективності роботи адміністрації.

Біля витоків розвитку цього напрямку стояв Анрі Файоль (1841–1925) – французький гірничий інженер, видатний економіст. З 1888 року протягом 40 років керував великою гірничодобувною компанією «Коломбо», яку очолив у період фінансового краху, а залишив процвітаючою, що займала одну із провідних позицій у світі.

У своїй книзі «Загальне та промислове управління» (1916) виклав погляди на проблеми підвищення ефективності управління у більш широкому, ніж Тейлор, значенні, а саме щодо роботи всієї організації, вказав можливі шляхи їхнього вирішення через підвищення якості управлінської діяльності адміністрації.

У аналізі функціонування організації А. Файоль виділяв основні напрями діяльності, від яких залежить її загальна ефективність:

- технічна діяльність (здійснення виробничого процесу);
- комерційна діяльність (закупівля необхідного обладнання, забезпечення енергією та сировиною для виробництва товарів та послуг, а також збут готової продукції);
- фінансова діяльність (ефективне використання грошових коштів);
- облікова діяльність (статистика, інвентаризація, складання балансів та облік);
- адміністративна діяльність (організаційний вплив на виконавців);
- захисна діяльність (збереження здоров'я, страхування та захист власності й людей).

А. Файоль вважав, що управління як система реалізації функцій планування організації, мотивування виконавців та контролю здійснюється ефективно, якщо дотримуються такі основні правила (принципи):

- *Розподіл праці.* Мета поділу праці – збільшувати обсяг і підвищувати якість виробництва при витраті тих же зусиль.

- *Влада – відповідальність.* Влада – це право віддавати розпорядження та сила, яка примушує підкорятися. Влада немислима без відповідальності, тобто без санкції – нагороди або покарання. Усюди, де діє влада, виникає й відповідальність.

- *Дисципліна* – це, по суті, слухняність, старанність, зовнішні прояви поваги, що виявляються відповідно до встановленої між підприємством та його працівниками угоди. Стан дисципліни у якомусь соціальному осередку повністю залежить від його керівників.

- *Єдиноначальність.* Службовцеві може віддавати наказ стосовно будь-якої дії лише один начальник.

- *Єдність керівництва.* Цей принцип коротко виражається так: один керівник та одна програма для сукупності операцій, що мають одну й ту саму мету.

- *Підпорядкування приватних інтересів є загальним.* Інтереси службовців чи групи службовців ніколи не повинні ставитися вище інтересів підприємства. Тут стикаються дві категорії інтересів різного порядку, але вони потребують узгодженості.

- *Винагорода персоналу.* Винагорода персоналу – це оплата за виконану роботу. Вона має бути справедливою та по можливості задовольняти персонал підприємства, наймача та працівника.

- *Централізація.* Централізація може бути прийнятною або відкинутою, в залежності від поглядів керівника та від обставин, але так або інакше вона існує завжди. Питання про централізацію чи децентралізацію – це питання лише ступеню прояву. Потрібно знайти ступінь централізації, найбільш сприятливий для підприємства.

- *Ієрархія.* Ієрархія – ряд керівних посад, починаючи з нижчих і закінчуючи вищими, з певною підпорядкованістю та відповідальністю кожного. Було б помилкою відмовитися від неї без особливих

причин, але ще більша помилка – підтримувати її, коли вона завдає шкоди справі.

- *Порядок.* Загальновідому формулу матеріального порядку – певне місце для кожної речі та всяка річ на своєму місці – необхідно поширювати на кожний елемент системи виробництва.

- *Справедливість.* Для того щоб налаштувати персонал на виконання своїх обов'язків з повною відданістю, треба ставитись до нього доброзичливо; справедливість – це результат поєднання доброзичливості з правосуддям.

- *Постійність складу персоналу.* Плинність персоналу є одночасно причиною та наслідком незадовільного стану справ. Тим не менш зміни у його складі неминучі через вік, хворобу, відставки тощо. Подібно до інших принципів, принцип плинності працівників повинен мати свій ступінь вираження.

- *Ініціатива.* Ініціативою називається можливість розробки та здійснення оптимального плану. Спосіб пропозиції та його реалізації також відноситься до категорії ініціативи.

Основні положення адміністративної школи управління швидко знайшли свою реалізацію на практиці. Яскравим прикладом цього є діяльність Генрі Форда (1863–1947). У 1903 р. він заснував автомобільну компанію «Форд Мотор», що стала однією з найбільших у світі. Г. Форд був перш за все практиком, який створив унікальну виробничу систему, засновану на принципі конвеєра. Її соціально-економічна роль у той період була приблизно такою самою, яку сьогодні відіграють комп'ютеризація та інформаційні технології.

Створена Фордом виробнича система передбачала масовий випуск однорідної стандартної продукції на основі використання найефективніших механізмів, максимальної економії часу та матеріальних ресурсів, що забезпечувало мінімальну вартість виробів, які задовольняли за якістю масового покупця та забезпечували максимальний прибуток.

Виробнича система Г. Форда характеризувалася такими ознаками:

- концентрацією та розосередженням виробництва на основі поглиблення поділу праці та її спеціалізації;



- гнучкістю виробництва за рахунок заміни деталей і вузлів, точності на всіх технологічних щаблях;
- розвитком стандартизації, що підвищує якість і дозволяє швидко та без зайвих витрат переходити на нові види продукції;
- проектуванням та підготовкою виробництва (розробкою технологій на основі точних розрахунків; плануванням усього процесу загалом, його щаблів, вузлів, зв'язків з урахуванням усіх механізмів, сировини, матеріалів);
- забезпеченням найбільш сприятливого стану використовуваного обладнання.

Основним внеском школи А. Файоля у вдосконалення процесу управління є виділення функцій адміністрації та використання у практиці організації виробництва нововведень, які забезпечували широке впровадження стандартизації, що дозволило підвищити якість та знизити витрати, а також домогтися регулювання всіх процесів із єдиного центру.

Важливим практичним підсумком діяльності А. Файоля та його однодумців є також обґрунтування процесного підходу до управління організацією, відповідно до якого управління розглядається не як самостійні, ізольовані, а як безперервно повторювані взаємопов'язані дії, що послідовно реалізують основні функції управління.

Таким чином, традиційний реалістичний підхід в управлінні, який характеризувався опорою на самостійність окремих елементів системи, був доповнений підходом адміністративної школи до управління (процесним підходом), що спирався на взаємну обумовленість елементів керування.

Якщо у класичній школі Ф. Тейлора на першому плані були технічні аспекти праці, то засновники адміністративної школи доповнили їх організаційними, тісно пов'язаними з особливостями діяльності управлінського персоналу.

Однак, з точки зору ефективності менеджменту, у досягненні авторів розглянутих нами класичної й адміністративної шкіл недостатньо уваги приділено людям, безпосереднім виконавцям. У всіх положеннях цього етапу розвитку менеджменту ставлення до людей було схожим із ставленням до машин, наголос робився на раціональності, індивідуалізмі й економізмі у поведінці виконавців.

Виправляти цей недолік довелося вже послідовникам Ф. Тейлора та А. Файоля.

*~ Бюрократична школа М. Вебера*

В основу так званого бюрократичного напрямку менеджменту та теорії організації лягли ідеї німецького філософа, соціолога, юриста, політичного економіста та історика Макса Вебера (1864–1920). Ідеї Вебера мали значний вплив у розвитку суспільних наук, особливо соціології. У своїх працях, присвячених раціоналізації суспільства, він указував: порядок, що підкріплюється відповідними правилами, є найефективнішим методом будь-якої організованої групи людей.

У книзі «Господарство та суспільство» Вебер обґрунтував низку типів державного управління. Значна частина книги присвячена аналізу бюрократизації суспільства.

Бюрократизація, як найбільш дієвий і раціональний спосіб організації державного управління, є для Вебера ключовою характеристикою раціонально-легального типу влади та однією з найважливіших складових процесу модернізації західного суспільства.

Ідеальний тип бюрократії, за Вебером, передбачає наявність чіткої ієрархії посад, сувору регламентацію певних компетенцій, писаних правил ведення діяльності. Чиновники, на думку Вебера, повинні отримувати кваліфіковане навчання та просуватися по службі виключно на підставі професійної зрілості, рівень якої має визначатися не окремими суб'єктами, а групами експертів. Визнаючи бюрократію найефективнішою і навіть незамінною формою організації сучасного управління, Вебер убачав у ній водночас і загрозу особистій свободі громадян.

Згодом ідеї М. Вебера про раціональну бюрократію виявилися затребуваними у ході розробки принципів і форм побудови організаційних систем управління підприємствами.

Образно кажучи, якщо Ф. Тейлор намагався знайти відповідь на питання, як зробити так, щоб робітник працював як машина, то Вебер шукав відповідь на питання: що треба зробити, аби вся організація працювала як машина. Він пропонував будувати організації за лінійним принципом і точно регламентувати кількість та функції співробітників. Вебер вважав, що організацію можна «розкласти» на складові і «пронормувати» роботу кожної з них. Він наголошував,

що організацією треба керувати на безособовій, суто раціональній основі. Таку форму організації управління Вебер назвав бюрократією<sup>13</sup>.

М. Вебер ввів поняття *трьох чистих типів законної влади*: традиційна (патріархальна), харизматична та легальна (раціональна). Він вважав, що легітимність влади є центральним елементом багатьох адміністративних систем.

У своєму аналізі влади, якою володіє бюрократичний адміністративний апарат, Вебер викладає *п'ять концептуальних засад*, що визначають законність повноважень владних структур:

1. Необхідно розробити зведення законів, що вимагають від учасників організації слухняності.

2. Закон – це система абстрактних правил, що мають конкретні додатки; у межах саме такого закону адміністрація відстоює інтереси організації.

3. Член організації, який здійснює владні функції, також підпорядковується цьому безособовому порядку.

4. Член організації повинен підкорятися її законам лише як член організації.

5. Підпорядкування визначається не особистістю, яка здійснює владні повноваження, а безособовим порядком, який зумовив, крім іншого, і зайняття цією людиною відповідної посади.

Ґрунтуючись на цих концепціях, Вебер формулює *вісім принципів структурування владних систем*:

1. Службові обов'язки реалізуються на постійній регульованій основі.

2. Ці обов'язки належать до різних функціональних сфер, у кожній з яких повинна забезпечуватись необхідна повнота влади та повноважень.

3. Посади утворюють ієрархічну структуру, при цьому обумовлюються правила контролю.

---

<sup>13</sup> Бюрократія (bureaucracy) (від франц. bureau – канцелярія та грец. kratos – влада) – система управління, заснована на вертикальній ієрархії і який викликана виконувати поставлені перед нею завдання найефективнішим способом.

4. Правила, якими визначається хід робіт, можуть бути як технічними, так і юридичними, що у будь-якому разі потребує залучення компетентних працівників.

5. Ресурси організації не слід змішувати з ресурсами її членів, які розглядаються як приватні особи.

6. Утримувач офісу (бюро) не може звертати цей офіс (бюро) у свою власність.

7. Управлінська робота ґрунтується на письмових документах, внаслідок чого офіс (бюро) стає центральною ланкою організації.

8. Системи законної влади можуть набувати безліч форм, ідеальним видом яких є бюрократичний штат.

Згідно із Вебером, службовці, включені в бюрократичну організаційну систему, повинні задовольняти таким критеріям:

- вони вільні як особистості і повинні підкорятися владі тільки через свої безособові (посадові) службові обов'язки;

- вони утворюють виражену ієрархію посад;

- кожна посада має чітко виражену в юридичному значенні сферу компетенції;

- зайняття посад відбувається на вільній контрактній основі;

- кандидати на посаду відбираються на основі їхньої технічної кваліфікації; вони призначаються, а не обираються;

- посада отримує фіксовану матеріальну винагороду, зберігаючи здебільшого право на отримання якихось субсидій; шкала окладів приблизно відповідає рівням ієрархії, однак в окремих випадках при цьому можуть братися до уваги міра відповідальності та соціальний статус посадової особи;

- виконання посадових обов'язків розглядається як єдине або принаймні основне заняття посадової особи;

- можливість кар'єри визначається старшинством чи рівнем досягнень або й тим та іншим; питання про просування посадових осіб вирішуються начальством;

- службовець працює в організації, не будучи власником організаційних засобів; посада, яку він обіймає, не є його власністю;

– поведінка працівників організації має відповідати існуючим вимогам дисципліни та контролю.

Термін «бюрократія» в сучасному світі має негативний відтінок та асоціюється з нескінченними правилами, нормами та паперами. Проте у XX ст. багатьом організаціям саме завдяки запровадженню бюрократичних засад управління вдалося досягти високих результатів. Бюрократичний напрямок у менеджменті розвивався в період з 1920-х по 1950-ті рр.

#### **2.4.2. Неокласична школа**

##### ***~ Наукові школи соціального спрямування менеджменту***

Освоєння принципів наукової класичної та адміністративної шкіл управління у період бурхливого розвитку машинобудівної промисловості початку XX ст. дозволило вирішити багато завдань удосконалення управління виробничою діяльністю як за рахунок більш ефективного використання фізичних можливостей людини, так і шляхом підвищення ефективності роботи управлінського апарату. Водночас уже у перші десятиліття XX ст., особливо в роки Першої світової війни, стало очевидно, що можливості інтенсифікації використання суто фізичних можливостей людини у великому машинобудівному виробництві майже вичерпані. Для успішного розвитку будь-якої організації необхідно було звернути увагу на особливості поведінки людини у виробничому середовищі та залежність продуктивності від умов праці та морально-психологічного стану виконавця.

Необхідно було знайти шляхи забезпечення розвитку промисловості та досягнення помітного прогресу шляхом активізації та більш ефективного використання потенціалу людини як особистості. Цього вимагала і автоматизація виробництва, за якої фізичні витрати знижувалися, а розумові та психологічні багаторазово зростали. Суто адміністративні методи й наявні форми стимулювання вже були не в змозі пробудити творчу активність кожного працівника щодо участі у раціоналізації спільної діяльності та технічному переозброєнні виробництва.

##### ***~ Теоретична школа людських відносин***

Поштовхом до вирішення питання підвищення продуктивності праці на основі зростання творчої активності виконавців стало

прагнення адміністрації американської фірми «Вестерн Електрик» з'ясувати експериментальним шляхом, від чого власне залежить продуктивність праці.

У 1927 р. адміністрація фірми зазнавала серйозних економічних труднощів. Становище на заводі телефонного обладнання, де працювало понад 30 тис. осіб, було небезпечно напруженим. Спостерігалось гостре невдоволення робітників заробітною платою, мало місце свідоме обмеження ними вироблення денної норми, посилилася плінність кадрів серед кваліфікованих робітників.

У пошуках виходу зі становища адміністрація фірми звернулася по допомогу до Елтона Мейо (1880–1949) – відомого у США психолога. Під його керівництвом розпочалися так звані хоторнські<sup>14</sup> дослідження.

Було обрано три відділення (контроль за невеликими деталями, складання реле, намотування індуктивних котушок), в яких поступово змінювали освітленість і при цьому контролювали продуктивність праці. Результати експерименту виявилися дещо несподіваними, оскільки вони засвідчили, що жорсткого зв'язку між продуктивністю праці й освітленістю немає. Більш того, було зафіксовано зростання продуктивності в одному з відділень при зменшенні освітленості навіть нижче за допустимий рівень.

Вирішили розширити дослідження і встановити вплив на продуктивність праці режиму праці та відпочинку (скорочення тривалості робочої зміни, запровадження різних пауз відпочинку, окреме розміщення працюючих тощо). Результати досліджень, на думку їхніх організаторів, виявилися і у цьому випадку неочікуваними. Чітко простежувалася тенденція загального зростання продуктивності праці при виділенні певної групи працівників і збереженні досліджуваного колективу на тривалий час, незалежно від змінюваних умов. Все це дозволило дійти висновку, що в цьому випадку має місце вплив багатьох факторів, а не лише фізичних умов праці. Такими чинниками у результаті було визнано психологічний клімат у колективі і ставлення працівників до виробництва.

---

14 Хоторн – район у західній частині Чикаго (США)

Для виявлення причин підвищення продуктивності праці було організовано опитування учасників експерименту, які показали таке:

- працівники заявили, що працювати в експериментальній групі цікавіше;
- нові відносини між керівником та підлеглими в умовах експерименту дозволяли їм працювати вільно, без відчуття страху;
- працівники усвідомлювали, що вони беруть участь у важливому та цікавому дослідженні;
- самі випробувані виявляли один до одного більше дружби та симпатії.

Крім того, були виявлені закономірності міжособистісних відносин працівників у процесі виробничої діяльності:

- при зростанні частоти взаємодії між двома та більше особами посилюється ступінь їхньої взаємної симпатії один до одного;
- особи, які мають взаємне почуття симпатії, висловлюють ці почуття у вигляді посилення активності своїх дій;
- чим частіше особи взаємодіють один з одним, тим більше подібності проявляється у їхніх діях та почуттях;
- що більш високим є соціальний рівень конкретного працівника групи, тим більше його дії узгоджуються з нормами цієї групи і тим ширше діапазон його взаємодій з іншими працівниками.

Означені особистісні прояви, виявлені під час експериментів, згодом було названо хоторнським ефектом. Цей вираз й досі широко використовується менеджерами для позначення сплеску інтересу працівників до нової справи.

Таким чином, за результатами експериментів було встановлено, що вирішальний вплив на продуктивність праці має за інших рівних умов психологічний клімат малої соціальної групи, що виражається в міжособистісних відносинах робітників. Психологи, як і самі підприємці, раптом побачили, що *людина є не живим робочим автоматом, а соціальним суб'єктом, для якого важливим є як задоволення матеріальних потреб, так і духовний комфорт у процесі праці.* А це вже був новий, принципово важливий висновок.

Хоторнські дослідження дали багатьом підприємцям привід для роздумів. Вони переконалися, що прибутки за рахунок зростання продуктивності праці можуть бути значно збільшені спрямованим впливом на покращення відносин між робітниками. Це дало поштовх в середині 1920-х років для розвитку та широкого впровадження у практику організації та управління виробництвом нової теорії – теорії людських відносин, відомої ще як «наукова теоретична школа малих соціальних груп».

У цій теорії зарубіжні вчені пов'язали загальні соціально-психологічні проблеми суспільства з вирішенням часткових завдань із поліпшення «людських відносин» на конкретному підприємстві, з конкретними цілями, у конкретних малих соціальних групах працівників.

Суть теорії людських відносин виявляється у таких положеннях:

- Людина - соціальна тварина (Е. Мейо ввів поняття «соціальна людина»).

- Жорстка ієрархія, підпорядкованість, формалізація організаційних процесів несумісні з природою людини та її свідомою діяльністю.

- Продуктивність праці залежить не тільки і не стільки від методів організації виробництва, як від ставлення керівників до виконавців; тому найважливіший обов'язок менеджера полягає у формуванні згуртованого колективу, створенні сприятливого мікроклімату, піклуванні про підлеглих, допомоги їм у повсякденних справах, у тому числі індивідуального характеру.

У цьому розумінні взаємозв'язку продуктивності праці з міжособистісними відносинами полягає можливість вирішення багатьох соціальних проблем у межах приватного підприємництва, що збігаються із соціально-економічними інтересами держави.

До внутрішніх умов створення психологічного мікроклімату в колективі, що благотворно впливають на стан працюючих, стали відносити авторитет та особливості особистості керівника, стиль його керівництва, сумісність членів колективу за характерами, ціннісними орієнтаціями, емоційними властивостями тощо.

Відповідно до основних положень доктрини людських відносин в організації важливим, визначальним типом відносин між людьми є не офіційні (що виникають з питань власності, влади, нормативно закріплених функцій), а неформальні відносини. Ці відносини



(«людина – людина», «людина – група») будуються з урахуванням індивідуального сприйняття, зв'язків, взаємних уподобань тощо. У розвитку неформальних відносин утворюються неформальні групи, коаліції, з'являються неформальні лідери, виникають групові норми поведінки.

Усе це висуває особливі вимоги до управління організаціями, які виражаються в обліку передусім зазначених неформальних аспектів праці людей. Це означає, що замість суворої формалізації організаційних процесів, жорсткої ієрархії підпорядкованості та інших засобів підвищення продуктивності праці «класичної» теорії управління використовуються нові: навчання працівників, групові рішення, облік колективних цінностей, делегування відповідальності, гуманізація відносин між виконавцями та керівниками тощо.

Особливої ваги теорія людських відносин отримала завдяки аналітичним узагальненням А. Маслоу (1908–1970) – американського психолога, автора теорії мотивації трудової діяльності (основні праці «Мотиваційна теорія потреб» (1954), «Мотивація і особистість» (1956). А. Маслоу довів, що мотивами людей у їхніх поведінці та діях є не економічні сили, як вважали прихильники концепції наукового та адміністративного управління, а різні потреби, багато з яких не можуть бути задоволені лише грошима. Серед мотивів трудової діяльності умовно виділяють *матеріальні* (пов'язані із задоволенням матеріальних потреб людини) та *духовні* (пов'язані з потребами людини як особистості). Структурне співвідношення мотивів діяльності (матеріального та духовного), залежно від обставин, може змінюватися у процесі праці, тобто має місце динаміка мотивів.

Мотивація діяльності, за А. Маслоу, розглядається у двох аспектах.

1. Формування внутрішніх психологічних спонукань людини до дії, здатної задовольнити конкретну, усвідомлену матеріальну чи духовну потребу у процесі праці або за його результатами.

2. Розуміння конкретної спрямованості діяльності управлінських структур, покликаної активізувати працю виконавця, налаштувати його на поведінку, що сприяє ефективному досягненню цілей організації.

*Щодо першого аспекту*, то психологічні спонукання виступають як мотив, що визначає вибір спрямованості поведінки індивіда та міру його активності. Таким чином, уже не виникало сумнівів, що психічну діяльність людини в процесі праці не можна вивчити і зрозуміти у відриві від способу виробництва, тобто від продуктивних сил та виробничих відносин, сукупність яких визначають особливості праці, а отже, і психічний стан працівника.

Знання особливостей проявів психіки людини має велике практичне значення для підвищення продуктивності та покращення якості праці на основі урахування впливу людського фактора як у процесі виробництва, так і при виконанні будь-якої іншої діяльності, особливо творчого характеру.

Успішність будь-якого виду конкретної діяльності людини визначається її ставленням до своєї спеціальності, до свого робочого місця, до посади з її комплексом повсякденних обов'язків і, нарешті, до виконуваного в певний момент часткового або загального професійного завдання. Ці відносини знаходять своє вираження у мотивах діяльності, під якими розуміються психологічні причини, що визначають цілеспрямовані дії людини.

Таким чином, мотив виступає як внутрішня духовна сила, що спонукає людину до постановки певної мети і до дій, вчинків, які забезпечують досягнення цієї мети. Природа людини накладає певний відбиток на всі її потреби в комплексі, а отже, і мотивація трудової діяльності має також розглядатися комплексно, включаючи як потреби суто побутового характеру (харчування, одяг, житло та ін.), так і потреби духовного плану (соціальне оточення, соціальне значення, духовне задоволення).

У ході розгляду *другого аспекту* розкривається сутність поняття «функції мотивації» в управлінні (введено А. Файолам): з одного боку, зовнішній вплив, що пробуджує усвідомлення потреби у трудовій діяльності, і з іншого – підвищення зацікавленості у трудовій діяльності, особливо у кінцевих результатах, тобто стимулювання праці.

Розглядаючи мотивацію як усвідомлення необхідності задоволення певної потреби, А. Маслоу науково довів, що продуктивність праці у багатьох випадках може підвищуватися не стільки у зв'язку, наприклад, зі збільшенням заробітної плати, як у результаті змін міжособистісних відносин між робітниками, а також відносин між

робітниками та менеджерами, оскільки підвищується загальна задоволеність працею та обстановкою в колективі, тобто задовольняється *духовна потреба*.

Однак надії, що покладалися на доктрину людських відносин на початку ХХ ст., не виправдалися повною мірою. Однією з причин стала переоцінка ролі соціального фактора у підвищенні продуктивності праці та недооцінка інших, передусім організаційних факторів. Проте багато положень цієї концепції і в наші дні не втратили свого принципового значення для теорії та практики управління і використовуються в сукупності з положеннями інших організаційно-управлінських теорій.

Значний внесок у розвиток ідей і методів школи людських відносин та всього гуманітарного напрямку менеджменту було зроблено соціологом *Мері Паркер Фоллетт* (1868–1933), яка вперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». Відомі американські вчені Розенфельд і Сміт писали про Мері Паркер Фоллетт, що вона вперше «поєднала науковий менеджмент, що розроблявся Тейлором та його учнями, з новою соціальною психологією двадцятих років, унаслідок чого покращення людських відносин у виробничій сфері стало основним предметом турботи сучасного менеджменту».

М. Фоллетт вважала, що керівники повинні усвідомити: підприємство може працювати краще, якщо дозволяти робітникам бути партнерами у бізнесі. Вона закликала створювати на підприємствах атмосферу «справжньої спільності інтересів», на основі якої, на її думку, можна забезпечити максимальний внесок усіх працівників у ефективну організаційну діяльність.

#### *~ Поведінкова школа управління*

Поряд з дослідженнями впливу мотивації праці на їхню продуктивність вченими у середині ХХ століття все більше і більше уваги приділялося оцінці ролі індивідуально-психологічних властивостей людини як об'єкта управління, її поведінці у процесі праці.

Найбільш значущими у цьому напрямі виявилися праці американського економіста *Дугласа Макгрегора* (1906–1964), який на основі параметрів, що визначають дії виконавця та дають можливість

керівнику впливати на його поведінку, сформулював *два варіанти різних підходів керівника до управлінського впливу на виконавця, які він назвав теоріями «Х» та «У» – теорією управління.*

Суть цих теорій полягає зводиться до такого.

Теорія управління «Х» передбачає, що є групи людей, у яких:

- кожна людина, виходячи з її генетичної спадковості та особливостей виховання, зазвичай не любить працювати і всіляко прагне ухилитися від праці;
- оскільки людина не любить працювати, то керівнику необхідно її примушувати, контролювати її дії, загрожувати покаранням та впливати так, щоб вона була вимушена працювати, виконуючи доручене завдання із найбільшою ефективністю.

Теорія управління «У», навпаки, стверджує, що для людей:

- робота так само природна, як якась захоплююча гра (подібно до дитячих ігор);
- люди самостійно здійснюють самоорганізацію та самоконтроль, їхні цілі збігаються із цілями організації;
- індивід не прагне уникнути відповідальності, у більшості випадків він наділений високим рівнем уяви та винахідливості, потребує соціального визнання його ролі.

Суть теорії управління «У» полягає у тому, щоб, видавши завдання, не заважати виконавцю у його прагненні задовольнити свою потребу у праці, яка завжди мотивована внутрішніми спонуканнями.

Очевидно, що теорія «Х» диктує застосування керівником «жорсткого» (авторитарного) стилю управління з повсякденним контролем над діяльністю виконавця. Теорія «У», навпаки, передбачає таку поведінку виконавця, коли має бути реалізований «м'який» (демократичний) стиль управління з делегуванням низки повноважень та наданням певної «квоти» довіри, створенням умов для прояву більшої самостійності та ініціативи.

Сукупність висловлених Д. Макгрегором положень послужила основою формування нового напрямку в менеджменті, що й отримала назву *«поведінкова школа управління».*

Найбільш ефективним підходом до менеджменту Д. Макгрегор вважав теорію «Y», що спирається на гуманітарні ідеї. Завдання менеджера – створити такі умови, за яких працівник, досягаючи цілей організації, одночасно досягає своїх особистих цілей. Таким чином, найповніше використовується інтелект та креативність працівників.

До своєї смерті в 1964 р. Дуглас Макгрегор працював над теорією «Z», в якій намагався поєднати запити та прагнення корпорації та окремої людини. Цю незакінчену роботу продовжив Вільям Оучі, американський дослідник, який взяв її як назву своєї книги, де сформулював своєрідні уроки японського менеджменту.

У 1974 р. Річард Джонсон і Вільям Оучі із Graduate School of Business Стенфордського університету опублікували у журналі Harvard Business Review статтю «Зроблено в Америці (під керівництвом японців)». Стаття розпочиналася з констатації зростаючого розриву продуктивності праці в японських та американських компаніях. Дослідивши подібності та відмінності управлінських підходів, поширених у США та Японії, автори виділили *п'ять відмінних рис японського підходу до менеджменту*:

- акцент на просуванні інформації та ініціативи знизу вгору;
- перетворення вищого керівництва з органу, що видає накази, на орган, що сприяє прийняттю рішень;
- використання середньої управлінської ланки як ініціатора та рушійної сили вирішення проблем;
- прийняття рішень з урахуванням консенсусу;
- підвищена увага до благополуччя співробітників.

У 1978 р. Оучі у співавторстві з Альфредом Йегером опублікував у журналі Academy of Management Review фундаментальну працю «Організація типу «Z»: стабільність в умовах мобільності». Основну ідею статті можна висловити словами: ідеальний тип організації «Z» поєднує базову культурну відданість індивідуалістичним цінностям із вираженою колективістською моделлю взаємодії. Він одночасно задовольняє попередні норми і передбачає задоволення потреб в особистій причетності до справи.

Автори вважали, що організація типу «Z» може не влаштовувати деяких працівників і виявитися непридатною для деяких типів. Проте там, де такі організації ефективні, вони можуть заповнити вакуум, викликаний відносною деградацією соціуму. Як указують автори, «американське суспільство в цілому рухається від високого ступеня залучення до низького. Люди ж, зайняті в організації типу «Z», почуватимуться здатними справлятися зі стресом і будуть щасливішими, ніж населення в цілому».

У 1981 р. В. Оучі, який став на той час професором Вищої школи менеджменту в Каліфорнійському університеті, опублікував свій бестселер про японський менеджмент «Теорія «Z»: чим має відповідати американський бізнес на японський виклик». Надаючи теоретичне обґрунтування своїм дослідженням, В. Оучі звертається до робіт Д. Макгрегора і К. Арджиріса і доходить висновку, що ставлення керівника до працівників неминуче відбивається на стилі управління та ефективності управління загалом.

Заради справедливості треба відзначити, що, хоча книга В. Оучі про японський менеджмент стала бестселером, вона була лише однією з тисячі книг і статей на цю тему, що вийшли на початку вісімдесятих років ХХ ст.

Кріс Арджиріс – американський психолог, професор Гарвардського університету був основоположником теорії та методології навчання, що отримала назву «наука про дію». Ця методологія може застосовуватися як до окремих людей, так і до організацій і дозволяє досягти цілеспрямованої зміни поведінки окремих людей та соціальних систем. К. Арджиріс провів серію експериментів із вивчення ефективності адміністративних структур, їхньої здатності виявляти та усувати помилки. У процесі дослідження виявив тенденцію опору співробітників навчання, що змусило його припустити «запрограмованість людей на парадоксальні дії». На думку К. Арджиріса, люди опираються переходу від безпроблемного, соціально інертного існування до свідомотої, рефлексивної поведінки в умовах невизначеності та загрози<sup>15</sup>.

Захоплюючись лише удосконаленням ролі адміністрації і нехтуючи значенням мотивації чи поведінки виконавців, зокрема

---

15 Арджиріс, К. Організаційне навчання. Пер. з англ. К.: ІНФО-ПЛЮС, 2018. 563 с.

в конкретній ситуації, зумовленої зовнішніми чинниками, будь-який керівник чи управлінський апарат не досягне ні високої продуктивності праці, ні високої якості продукції.

Завдання управлінського апарату та керівників усіх рівнів і рангів полягає в тому, щоб, володіючи науковими положеннями теорій менеджменту, враховуючи умови, що склалися, та аналізуючи оптимальні варіанти, опрацьовані на моделях ситуацій, приймати такі рішення щодо організації діяльності колективу, які б забезпечували високий кінцевий результат, дозволяли досягати наміченої мети та успішно вирішувати конкретні економічні завдання.



## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

### І. ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ

1. Як ви розумієте зміст поняття «технологічна революція»? Які підходи до класифікації технологічних революцій ви знаєте?
2. Перерахуйте п'ять управлінських революцій згідно із концепцією Р. Ходжеттса.
3. Розкрийте зміст однієї з п'яти управлінських революцій за Ходжеттсом.
4. Розкрийте уявлення давніх греків, римлян про мистецтво управління.
5. Назвіть чотири принципи управління Н. Макіавеллі.
6. Охарактеризуйте внесок англійських економістів періоду з XVII по XIX століття у становлення науки менеджменту.
7. Назвіть визначальні тенденції розвитку менеджменту у XXI столітті.
8. Розкрийте зміст концепції управління на основі цілей.
9. Розкрийте зміст концепції управління на основі цінностей.
10. Розкрийте зміст концепції управління на центрах відповідальності.
11. Розкрийте зміст концепції управління на основі мотивації.
12. Які наукові школи менеджменту ви знаєте?
13. Назвіть основні положення класичної наукової школи менеджменту.
14. Охарактеризуйте зміст і напрями діяльності наукових шкіл соціального спрямування менеджменту.





## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Козирева О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент»: для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 274 с.
2. Кравченко В. О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2018. 211 с.
3. Кузьмін О. Є. Менеджмент: навч. посіб. Кузьмін О. Є. , Мала Н. Т., Мельник О. Г., Саніна О. Р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 240 с.
4. Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2020. 846 с.
5. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Макаренко І. І. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 82 с.
6. Менеджмент: навч. посіб. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Д.: Національний гірничий університет, 2017. 381 с.
7. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент: підручник. 2-ге видання. К.: Кондор-Видавництво, 2018. 758 с.
8. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб. Мошек Г. Є., Миколайчук І. П., Палеха Ю. І., Поканевич Ю. В., Соломко А. С., Коваленко О. В., Коваленко Н. В., Ціпуринда В. С., Сиваненко Г. П., Белова О. І.; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ: Вид-во Ліра-К, 2019. 528 с.
9. Осовська Г. В. Менеджмент: підручник. Осовська Г. В., Осовський О. А., вид. 4-е, перероблене і доповнене. К.: Кондор-Видавництво, 2020. 563 с.

# РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ ТА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ

*Визначальною ознакою організації є її спроможність змусити пересічних людей робити незвичайні речі.*

**П. Друкер**

## **§3.1. Загальна характеристика організації**

**Організація** (від пізньолат. *organizo* – формую, створюю, забезпечую стрункий вигляд) може розглядатися як:

а) система, що об'єднує людей для спільного досягнення поставленої мети, які діють у межах певної структури та на основі встановлених правил;

б) стан – внутрішня впорядкованість та узгодженість взаємодії окремих елементів чи частин системи відповідно до структури цілого;

в) процес – певного роду діяльність або сукупність дій, що ведуть до утворення організаційної структури управління, удосконалення взаємозв'язків її елементів та забезпечення ефективного функціонування;

г) метод досягнення результату функціонування системи управління, що відбиває її організованість;

ґ) функція – запланована система сукупних (кооперативних) зусиль, у якій кожен учасник має чітко визначені компетенції, роль, завдання та обов'язки, які необхідно виконувати.

Розрізняють такі **типи організацій**:

1. *За взаємодією із зовнішнім середовищем:*

- механістичні (бюрократичні) організації – такі, діяльність яких ґрунтується на формальних правилах та процедурах, централізованому прийнятті рішень, жорсткій ієрархії влади;

- органічні (адаптивні) – це організації, які помірно чи слабо використовують формальні правила і процедури, з децентралізацією влади, з широкою участю працівників в управлінні;

- самоконструйовані – безперервно змінюються через те, що включені до неї люди постійно перебувають у пошуку нових способів реагування на умови середовища проживання і способи творення свого майбутнього.

У практиці управління така організація застосовується переважно як експериментальна.

## 2. За взаємодією з людиною:

- корпоративна організація – замкнута група людей з обмеженим доступом, максимальною централізацією та авторитарністю керівництва;

- індивідуалістська – відкрита організація, яка функціонує на основі принципу вільного та добровільного об'єднання індивідів, які здійснюють спільну діяльність.

У сучасному менеджменті розвиваються нові типи організацій, зокрема такі, як

- *еджократичні* – організації, які використовують високий ступінь свободи у діях працівників, їхню компетентність та вміння самостійно вирішувати проблеми, що виникають у ході роботи;

- *багатовимірні* – організації, у яких робочі групи (підрозділи) самостійно та одночасно виконують три функції (начебто у трьох вимірах):

- забезпечують свою виробничу діяльність необхідними ресурсами;

- виробляють для конкретного споживача, ринку чи території конкретний продукт чи послугу;

- забезпечують збут (розподіл) своєї продукції та обслуговують конкретного споживача;

- *партисипативні* – це організації, які використовують участь працівників в управлінні: в такий спосіб забезпечується мотивація їхньої праці та загострюється почуття власника;

- *підприємницькі* – організація, що являє собою свого роду перевернуту «піраміду», в нижньому ярусі (що є основою) якої знаходиться керівництво. Його головний обов'язок (замість традиційного контролю) – всіляка підтримка зусиль працівників, які є активними суб'єктами бізнесу.

Організації у всіх країнах світу переживають суттєві структурні перетворення, що зумовлені вимогами глобального управління. Розмиваються територіальні економічні межі. Відбувається усунення пріоритетів господарської діяльності з її матеріальної основи у бік іміджу, образу, символу організації. Посилюється вплив асоціацій та громадських організацій, побудованих на проєктній основі.

Бізнес стає термінальним, тобто обмеженим у часі, оскільки:

- прискорюється моральне старіння товарів, технологій, систем;

- розмиваються кордони між підприємствами-партнерами та між різнопрофільними підприємствами, в останніх руйнується горизонтальна інтеграція;

- відбувається організаційна трансфузія – взаємопроникнення різних організацій одна в одну.

Підприємства, як організаційні утворення, замінюються проєктами, що об'єднують різні організації та їхні структури в динамічні утворення цільового характеру. Відкриваються широкі можливості прямого бізнесу на основі інформаційних інтернет-технологій. Як писала Елізабет Едерхейм у своїй книзі «Кращі ідеї Пітера Друкера», «часи одягнених у сирій костюм мікроменеджерів, що нависають над робочим столом, закінчилися».

*Основними складовими* будь-якої організації є:

а) група людей (не менше двох осіб);

б) наявність загальної мети (тобто бажаного кінцевого результату) та завдань (для вирішення яких означена організація існує);

в) управління організацією, що формує, мобілізує і надає потенціал організації задля вирішення поставлених перед нею завдань.

Група людей – життєво важлива складова управлінської діяльності. Об'єднані зусилля групи здатні перевершити зусилля будь-якого чи всіх членів групи, які працюють окремо.

Ця властивість групи в теорії організації зветься синергією. Це, зокрема, означає, що при вирішенні управлінських завдань або у творчому процесі зусилля двох осіб, які працюють спільно, можуть дорівнювати зусиллям трьох і більше осіб, працюючих окремо.

На життя групи, її функціонування впливають такі фактори:

- індивідуальні характеристики членів групи;
- структурні характеристики групи;
- ситуаційні характеристики групи.

Всі ці фактори знаходяться у взаємодії та взаємовпливі, а також зазнають зворотного впливу з боку функціонування групи. Наприклад, у результаті життєдіяльності групи можуть відбутися зміни характеристик людини, побудови групи або зміни її оточення.

*Характеристики членів групи включають:* особистісні характеристики людини, її здібності, освіта, життєвий досвід тощо.

*Структурні характеристики групи включають:*

- комунікації у групі та норми поведінки (хто з ким і як контактує);
- статус і ролі (хто займає яку позицію у групі та що робить);
- особисті симпатії та антипатії між членами групи (хто кому подобається і хто кого не любить);
- силу та конформізм (хто на кого впливає, хто за ким слідує, хто кого готовий слухати та кому підкорятися).

*Ситуаційні характеристики групи пов'язані із розміром групи, її просторовим розташуванням, розв'язуваними нею завданнями і навіть із системою винагороди.*

Розмір групи впливає таким чином:

- у маленьких групах виникає більше складнощів при досягненні згоди (багато часу йде на з'ясування стосунків та узгодження точок зору).

– у великих – спостерігаються труднощі з пошуком інформації, оскільки члени групи поведуться стриманіше і більш відсторонені один від одного.

Просторове розташування членів групи істотно впливає на їхню поведінку. Виділяють три важливі характеристики просторового розташування індивіда, від яких залежать взаємини між людиною та групою:

- наявність постійного або певного місця або території;
- наявність особистого простору, просторова близькість розміщення людей може породжувати безліч проблем;
- розташування місць. Встановлено: якщо робочі місця відгороджені одне від одного, це сприяє розвитку формальних відносин.

*Система винагороди (оплата за працю)* залежить від сукупності двох факторів: взаємозалежності дій членів групи та диференціації в оплаті праці.

Можливі чотири комбінації цих факторів:

- низька взаємозалежність – низька диференціація в оплаті;
- низька взаємозалежність – висока диференціація в оплаті;
- висока взаємозалежність – низька диференціація в оплаті;
- висока взаємозалежність – висока диференціація в оплаті.

Перший і четвертий випадки породжують багато проблем у взаєминах між членами групи. Навпаки, другий і третій випадки можуть сприяти успішному функціонуванню групи та розвитку сприятливих відносин між її членами.

Організацію можна уявити у вигляді системи, вбудованої у зовнішній світ. На вході вона отримує ресурси із зовнішнього світу, на виході віддає у світ створений нею продукт.

Життєдіяльність будь-якої організації складається з *трьох основних процесів*:

- а) отримання «сировини» із зовнішнього світу;
- в) виготовлення «продукту»;
- в) передачі «продукту» назовні.

Ці процеси життєво важливі для організації, і якщо хоч якби один із них припиняється, то організація далі існувати не може. Ключова роль у підтримці балансу між цими трьома процесами, а також у мобілізації ресурсів організації їхнього здійснення належить менеджменту. Саме для вирішення цих завдань існує управління організації.

### §3.2. Концепція життєвого циклу організації

Організація функціонує за тим самим законом природи, як і екосистема, людина, предмети праці чи послуги (екологічний закон вектора розвитку), і має свої фази та особливості.

Діяльність організації проходить ряд стадій, починаючи з народження, розквіту до припинення існування або корінної модернізації.

Американський дослідник І. Адізес<sup>16</sup> запропонував *модель життєвого циклу організації*, що складається із десяти фаз.

Фаза I – плекання ідеї. На стадії зародження організації засновник (чи засновники) обговорює бізнес-ідею. Якщо засновник вірить у цю ідею, готовий взяти на себе ризик починання нової справи, оптимістично оцінює попит на продукцію нової фірми та здатний знайти фінансову підтримку, то можливий перехід до наступної фази.

Фаза II – дитинство. На цій стадії компанія має гнучку, але нечітку структуру, невеликий бюджет, обсяги діяльності незначні. Якщо грошові потоки та діяльність організації стабілізуються, то розпочинається наступний етап розвитку.

Фаза III – «уперед і тільки вперед». Ця стадія характеризується швидким зростанням організації. З'являється формальна організаційна структура, проте посадові обов'язки не закріплені за кожним співробітником.

Засновник намагається делегувати владні повноваження іншим співробітникам, але побоюється втратити контроль. Він діє методом спроб і помилок, не може передбачати зміни зовнішнього

---

16 Адізес І. Управління змінами. Adizes Institute Publications. 2018. 299 с.

середовища, що призводить до серйозних криз та втрат. Виникає необхідність переходу до більш професійних дій.

Фаза IV – юність. Компанія отримує друге народження. Ентузіазму засновника вже явно недостатньо. На чолі компанії стає професійний менеджер, що змінює всю систему управління. Підвищується організаційна культура, ефективність адміністративної діяльності.

Фаза V – розквіт. Організація досягає оптимального балансу між самоконтролем та гнучкістю. Зростає не лише масштаб діяльності, а й прибуток, створюється мережа дочірніх організацій. Успішно функціонують системи прогнозування, планування та реалізації.

Фаза VI – стабілізація. Вперше з'являються ознаки старіння організації – вона починає втрачати гнучкість. На цій стадії темпи зростання знижуються, позиції над ринком стабілізуються. Знижується інтерес до інновацій. Керівники починають із підозрою ставитися до будь-яких змін, переважають консервативні тенденції.

Фаза VII – аристократизм. Ця стадія характеризується подальшим зниженням гнучкості системи управління, більше уваги приділяється традиціям, у спілкуванні співробітників починає панувати формалізм. Компанія, володіючи значними фінансовими ресурсами, прагне не сама розробляти та впроваджувати інновації, а купувати компанії, що виробляють нові продукти. Її цілі стають короткостроковими, ризик не заохочується.

Фаза VIII – «полювання на відьом». На цій стадії компанія стурбована, перш за все, самозбереженням. Правила і норми посилюються та формалізуються. У керівництві організації починається відкрита боротьба та пошук винних у появі несприятливих тенденцій. Життя компанії може підтримуватися штучно – наприклад за допомогою субсидювання. Проте варто позбавити організацію фінансової підтримки, і вона загине.

Фаза IX – бюрократизація. Організація характеризується поступовим розривом зв'язків із зовнішнім світом. Ініціативні співробітники залишають компанію. Бюрократичні структури вже не орієнтуються на отримання результатів і функціонують на марно, імітуючи активну діяльність й переробляючи величезну кількість вхідних та вихідних документів. Інформаційні зв'язки між підсистемами порушуються.



Фаза X – загибель організації, до якої можуть призвести навіть невеликі зовнішні зміни.

Аби ефективно керувати життєвим циклом компанії, потрібно підбирати правильних менеджерів. Для цього Адізес пропонує використовувати власну методику – код PAEI.

PAEI – концепція в менеджменті, яка ділить функції, що виконуються керівниками, на чотири типи. Аббревіатура складається з перших букв у назвах цих ролей або функцій:

P – producer – виробник;

A – administrator – адміністратор;

E – entrepreneur – підприємець;

I – integrator – інтегратор.

Кожна роль має свої особливості.

*Виробники* зосереджені на кінцевому результаті. Вони люблять чіткі завдання, рідко виявляють ініціативу та не впроваджують інновації. Їхня мета – зробити продукт максимально добре в поточних умовах. Виробники працелюбні, нетерплячі, продуктивні та прагматичні. Вони компетентні у своїй галузі і схильні до дії більше, ніж до роздумів та аналізу.

*Адміністратори* сфокусовані на тому, як працівники виконують завдання. Вони намагаються, щоб все відповідало бізнес-процесам та філософії компанії. Самі суворо виконують різні регламенти і вимагають цього від інших. Адміністратори методичні, організовані, консервативні. Вони мислять лінійно, прагнуть керувати іншими людьми, здатні передбачати проблеми, які спричиняє ідея. Люблять підрахунки, завжди дотримуються правил і приділяють особливу увагу деталям.

*Підприємці* створюють майбутнє компанії. Вони не бояться змін і здебільшого зосереджені на глобальній довгостроковій перспективі. Для вирішення поточних проблем можуть діяти ризиковано та незвично. Підприємці – харизматичні, незалежні та надактивні фантазери. Вони схильні до новаторства, прагнуть змін і здатні надихати інших.

*Інтегратори* контролюють сприятливий клімат усередині колективу: об'єднують людей задля досягнення спільних цілей компанії.

Вони зосереджені на моральній допомозі співробітникам та побудові гармонійних міжособистісних відносин у команді. Інтегратори розважливі та справедливі. Вони схильні до емпатії, вміють вислухати і підтримати, коли це потрібно. Здатні зрозуміти, хто лідер, та підтримувати атмосферу взаємної поваги у колективі.

Адзіес вважає, що немає керівників та менеджерів, у яких однаково добре розвинені всі чотири ролі. Зазвичай у успішних керівників частина функцій розвинена відмінно, частина добре. У неефективних три чи чотири ролі можуть бути відсутніми.

На підставі того, як сильно розвинені ролі, Адзіес пропонує чотирнадцять стилів управління для успішних менеджерів. Це «Виробник» (Paei), «Адміністратор» (pAei), «Підприємець» (PaEi), «Інтегратор» (pael), «Генератор ідей» (paEi), «Учитель» (paEi), «Старанний новачок» (pAEI), «Сердечний адміністратор» (pAei), «Розробник» (PAEi), «Лідер-тактик» (PAei), «Лідер перетворень» (PaEi), «Губернатор» (PAei), «Гід-провідник» (Pael), «Адвокат диявола» (pAEi). В абрєвіатурах велика літера означає відмінно розвинену роль, мала – добре розвинену.

На думку Адзіеса, неефективні менеджери, які не мають три-чотири функції, небезпечні для компаній. У книзі «Як подолати кризи менеджменту» він розповідає про деякі помилкові стилі менеджменту.

- «Самотній рейнджер» (P000). Він надто зайнятий досягненням результату. Коли його увагу звертають на нову проблему, він кидає те, що робив у цей момент, і повністю поринає у нове завдання.

- «Бюрократ» (0A00). Такий керівник прагне, щоб для кожної дії було розроблено інструкцію, і вважає, що це підвищить ефективність. Він вважає за краще точно виконувати неправильні дії, аніж без належної інструкції – правильні.

- «Підпалювач» (00E0). Спрямований у майбутнє та постійно готує організацію до змін. Він завжди вигадує щось нове, не думаючи про поточні завдання та деталі їхнього виконання.

- «Суперпослідовник» (000I). Вільний час він витрачає на спілкування, вислуховуючи скарги співробітників та намагаючись вирішити їхні проблеми. Суперпослідовник не може займати чітку позицію, тому що надто м'який для цього.

– «Мертвий пень» (0000). Таких менеджерів не цікавить «що», «як», «хто» чи «навіщо». Їх цікавить лише власне виживання. Вони фактично бездіяльні, безініціативні і безсловесні.

Адізес вважає, що на етапі «Дитинство» компанії потрібен РаЕі, на етапі «Вперед і тільки вперед» – РаЕі, на етапі «Юності» – РаЕі, «Розквіту» – РаЕі. Нехтування якимись ролями призводить до передчасної «смерті» компанії.

### **§3.3. Основні закони розвитку організації**

У ході реалізації концепції життєвого циклу організації на кожній фазі її розвитку діють об'єктивні закони, які так само, як і закони природи (екологічної системи), існують незалежно від свідомості людини (керівника, колективу тощо). Дотримуючись їх, можна продовжити життєві цикли організації, а також зробити її шлях розвитку більш стабільним.

Основними законами розвитку організації, згідно з теорією організації, вважаються такі:

- закон синергії;
- закон самозбереження;
- закон розвитку;
- закон поінформованості–упорядкованості.

#### **Закон синергії**

Це один із провідних законів організації, що означає: для будь-якої системи (організації) існує такий набір елементів, при якому її загальний потенціал завжди або суттєво більший за просту суму потенціалів її елементів, або суттєво менший. Інакше кажучи, закон синергії у тому, що сума властивостей організованого цілого перевищує арифметичну суму властивостей кожного з його елементів окремо. Значення закону синергії залежить від того, що дію інших законів організації, зрештою, спрямовано на досягнення вищих значень синергетичного ефекту. Джерела появи такого роду «організаційного ефекту» досліджує науковий напрямок, що набув бурхливого розвитку наприкінці ХХ століття, – синергетика.

Термін «синергетика» було запроваджено Германом Хакеном у 1977 році у книзі «Синергетика» для підкреслення ролі колективістських, кооперативних ефектів у процесах самоорганізації. Організація, як будь-яка інша система, має властивість емерджентності. Суть її полягає у тому, що властивості системи в цілому не є простою сумою її складових частин. Система може мати такі властивості, якими не володіє жодна її частина. Синергетичний ефект, на відміну від емерджентності, пов'язаний з кооперативною взаємодією елементів, що входять у систему.

У широкому значенні термін «синергетизм» означає співпрацю, взаємозалежність. У менеджменті існує кілька його синонімів, які мають певні відтінки за значенням: стратегічний важіль, взаємозв'язки, вартісні переваги, досягнення раціоналізації.

Термін «синергія» відносно менеджменту був введений у вжиток І. Ансоффом<sup>17</sup>, американським математиком й економістом, який класифікував синергетичні ефекти за критеріями, що визначають прибуток фірми, в такий спосіб.

1. Торговий синергізм (проявляється під час використання загальних каналів розподілу щодо різних товарів, у просуванні товарів загального бренду групи).

2. Операційний синергізм (більш ефективне використання виробничих потужностей, персоналу, зниження питомих витрат та операційних витрат за одиницю товару у разі зростання обсягів виробництва, великі закупівлі).

3. Інвестиційний синергізм (спільне використання різних джерел фінансування, технологічної бази, використання результатів розробок у різних напрямках діяльності).

4. Управлінський синергізм (виникає при спільному використанні досвіду, кваліфікації управлінського персоналу для реалізації нових проєктів, вирішення стратегічних завдань, що призводить до підвищення конкурентоспроможності компанії, посилення її ринкової позиції, вибору найефективніших рішень).

До ресурсів, що потенційно здатні створити синергетичний ефект, можна віднести активи, засновані на інформації. Такі активи

---

17 Ansoff, Igor H. Strategic Management, 1979; The New Corporate Strategy, 1988

можуть використовуватися неперервно, вони не «зношуються» при використанні, комбінування таких активів між собою та з фізичними активами дозволяє отримати принципово новий продукт. Здатність генерувати синергію з урахуванням знань та інформації виступає одним із методів конкурентної боротьби, коли додана вартість виникає не з кумулятивного ефекту елементів, а з їхньої взаємодії.

У менеджменті термін «синергія» також використовувався І. Ансоффом для обґрунтування групових структур організації підприємств. Придбання як інструмент зростання, на протипагу органічному зростанню, є найбільш прийнятним видом підприємництва для людей, схильних до структурних рішень. Іноді це називається корпоративним вторгненням, багато хто вважає нещадною експлуатацією людей та ділових структур, які побудував хтось інший. Тому термін «синергія» подекуди набув поганої репутації, і люди вважають за краще вживати інші вирази.

Синергічний портфель – це група підприємницьких підрозділів, що належать одному власнику та стратегічно пов'язані один із одним. Його протилежністю є диверсифікований портфель або конгломерат. Прикладом синергічного портфеля є авіакомпанія, яка володіє готелями, наземним транспортом та обслуговуванням аеропортів. Іншим прикладом може бути консалтингова фірма, що пропонує менеджмент, комп'ютерну систему та послуги з консультування маркетингу. Синергію можна віднайти у різних функціях щодо вартості та доданої вартості для клієнтів.

При такій формі синергії, коли велика авіакомпанія купує мережу готелів, аби мати можливість запропонувати повний комплект послуг для пасажирів, додана вартість з погляду туристів буде більшою, ніж сума, яку авіакомпанія та готелі могли б запропонувати окремо один від одного. Пізніше концепція синергізму отримала більш широке тлумачення і доповнилася поняттям можливого негативного синергетичного ефекту, коли результати об'єднаних елементів не досягають сумарних результатів, що мали місце до об'єднання:  $2 + 2 < 4$ .

Так, при угодах злиття-поглинання синергетичний ефект може мати як позитивний результат (нижчі витрати, ефективніше використання ресурсів, розширення масштабів операцій, мобільність

у розподілі фінансових ресурсів), так і негативний результат (технологічна несумісність, неможливість централізації функцій, розбіжність за якістю продукції, зниження гнучкості та мобільності, збільшення часу на адаптацію). Позитивний чи негативний синергетичний ефект залежить від здатності організувати ефективне управління об'єднаною структурою.

Слід зазначити, що у соціальних організаціях саме соціальні взаємодії є джерелом синергізму; об'єднана структура успадковує переваги складових її елементів, об'єднання матеріальних активів створює лише передумови виникнення синергії. Соціальна складова, що включає організаційну культуру, методи управління, соціальний клімат, є основним джерелом синергетичного ефекту, тільки людські ресурси здатні приносити економічні результати. Саме недостатня увага до соціальної складової призводить до виникнення негативно-го синергетичного ефекту.

Вивчення різних систем дозволило встановити деякі *особливості виникнення та прояви синергетичного ефекту*. Розглянемо їх.

1. Синергетичний ефект спостерігається лише у складних системах, які перебувають у стані нерівноваги. Стан нерівноваги властивий відкритим системам, тоді як закриті системи відповідно до законів термодинаміки прагнуть зрештою дійти стану з максимальною ентропією і припинити будь-які еволюції. Саме стан нерівноваги дозволяє відкритим системам розвиватись.

2. Поява синергетичного ефекту можлива лише у системах, що самоорганізуються, тобто у системах, здатних на встановлення узгодженої внутрішньої взаємодії без зовнішнього управлінського впливу.

3. Для виникнення синергетичного ефекту необхідна кооперативна взаємодія великої кількості елементів системи, тому ймовірність прояву синергії вища у великих системах.

4. Фундаментальним принципом самоорганізації служить виникнення нового ладу та ускладнення систем через флуктуації (випадкові відхилення) станів їхніх елементів та підсистем. Такі флуктуації зазвичай пригнічуються у всіх динамічно стабільних та адаптивних системах за рахунок негативних зворотних зв'язків, що забезпечують збереження структури та близького до рівноваги стану

системи. Але в більш складних відкритих системах, завдяки припливу енергії ззовні та посиленню нерівноважності, відхилення з часом зростають, накопичуються, тягнуть за собою «розхитування» колишнього порядку і через відносно короткочасний хаотичний стан відбувається руйнування колишньої структури й виникнення нового порядку.

5. Самоорганізація властива системам досить високого рівня складності, з великою кількістю елементів, що взаємодіють між собою. Недостатньо складні системи не здатні до адаптації до зовнішніх впливів і розвитку, для яких потрібні витрати великої кількості ресурсів, і при отриманні надмірної кількості енергії втрачають свою структуру і руйнуються.

6. Ефект самоорганізації настає лише у разі переважання позитивних зворотних зв'язків над негативними зворотними зв'язками.

7. Самоорганізація у складних та відкритих системах призводить до незворотного руйнування колишніх та до виникнення нових структур і систем.

**Закон самозбереження.** Кожна матеріальна система (організація, колектив, сім'я) прагне зберегти себе та використовує для цього весь свій потенціал (ресурс). Відповідно до закону самозбереження *будь-яка організаційна система, як і її окремих елемент, прагне зберегти себе як ціле.* Самозбереження організації залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища, характеру її діяльності, наявності ресурсів, якості управління тощо. Самозбереження організації обумовлено дією двох протилежних організаційних факторів – стабільності та розвитку: стабільний фактор при його абсолютизації може зрештою спричинити бюрократизацію та застій; прискорений, не забезпечений достатніми ресурсами розвиток може забезпечити лише тимчасовий успіх.

Життя, виживання, рівновага, стійкість – це ключові поняття для розкриття змісту закону самозбереження. Функціонуюча організація може прагнути до досягнення рівноваги, наприклад, стабільності кадрового складу, підтримки рівня виробничих запасів, фінансів тощо. З недостатнім розвитком організації пов'язана проблема динамічної рівноваги, тобто рівноваги зі зміною структури під впливом зовнішніх чи внутрішніх чинників.

Вживання організації – одне з ключових понять у сучасній теорії організації та управлінській практиці, яке використовується для підсумкової характеристики процесу життєдіяльності організації або аналізу рівня її життєздатності. Воно розглядається як один із важливих критеріїв оцінки ефективності функціонування організації як соціальної системи та протистоїть поняттю «смертність організації».

Ключовими для сучасних моделей теорії організації є такі положення:

- Вживання організації є центральним поняттям та співвідноситься з процесами організаційної адаптації. Як правило, вживання організації обумовлюється встановленням гармонійних відносин організації із зовнішнім середовищем та описується в термінах балансових моделей, а досягнення балансу – у логіці пасивної адаптації.

- Проблема ресурсної залежності у контексті вживання організації пов'язується зі зниженням залежності одиначної організації від організацій цільового оточення, а адаптивні процеси – з активним впливом організації на зовнішнє середовище.

- За неоінституціонального підходу вживання організації сприймається як імператив, реалізацію якого необхідно забезпечити навіть за рахунок певних збитків в ефективності організації. При цьому проблема вживання організації обумовлюється підвищенням легітимності діяльності організацій та вирішується шляхом створення та відтворення у її структурі підрозділів, що представляють соціальні інститути зовнішнього оточення.

- В організаційній екології вживання організації співіснує з показником смертності організацій, при цьому виділяються два аспекти проблеми: вживання одиначної організації та вживання організаційної (та соціальної) популяції. Розглядаючи організаційний розвиток, насамперед на популяційному рівні, деякі екологи пов'язують вживання організаційної популяції з підвищенням її автономії від довкілля, а її розвиток – із розширенням соціокультурного репертуару організацій.

Важливим аспектом рівноваги організації, що безпосередньо пов'язаний із вживанням, є стійкість функціонування системи. Стійкість може бути по відношенню до структури системи або до



функцій, що визначають її функціонування. Розрізняють також стійкість першого роду, коли система може повернутися у вихідне положення після виходу з рівноваги, і стійкість другого роду, коли система виходить із стану рівноваги для переходу на нову траєкторію (виток) розвитку. Нестійкі системи, тобто системи, які не можуть перейти в новий стан або повернутися до попереднього стану після дії негативних факторів, руйнуються. Одним із критеріїв самозбереження організації як системи є її вміння (здатність) адаптуватися до зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

### ***Закон єдності аналізу та синтезу***

Суть аналізу (декомпозиції) полягає у поділі цілого на частини, у поданні складного у вигляді простих складових. Суть синтезу (агрегування) – у поєднанні (мисленневому чи реальному) простих складових об'єкта в єдине ціле. Аналіз та синтез у людському мисленні тісно переплітаються і не можуть існувати один без одного, тому говорячи про єдність аналізу та синтезу в управлінській діяльності, мається на увазі їхні нерозривність та взаємодія у забезпеченні ефективного функціонування організації як системи.

Так, якщо в організації розглядати кожен підрозділ окремо як самостійну одиницю, довести до досконалості її діяльність, то зовсім не обов'язково буде працювати краще і вся організація. Важливою стороною аналітичної роботи є аналіз причинно-наслідкових зв'язків між виділеними частинами, який зводиться до знаходження необхідних та достатніх умов для підтримки необхідної взаємодії між частинами цілого. Труднощі аналітичної роботи полягають у визначенні елемента, до якого слід проводити поділ цілого.

Синтез – це процес об'єднання в єдине ціле частин, властивостей, відносин, виділених у ході аналізу. Аналіз зосереджений на структурі, він показує, як працюють частини цілого. Синтез акцентує увагу на функціях, він дозволяє зрозуміти, чому вони діють саме так. Тому аналіз дає знання, а синтез – розуміння. Перший дозволяє описати, другий – пояснити. Завдання синтезу – спроектувати, побудувати таку структуру системи, коли найкраще буде реалізовано її функції. Стадія синтезу відноситься до активної системотворчої діяльності людини чи до конструювання технічних систем або розробки оптимальних ієрархічних структур управління соціально-економічними чи виробничими процесами.

Формулювання закону єдності аналізу та синтезу: *кожна матеріальна система – живий організм, соціальна організація прагне налаштуватися на найбільш економний режим функціонування внаслідок постійної зміни своєї структури чи функцій*. Швидкість і результат змін залежать від діапазону зміни зовнішнього або внутрішнього середовища системи. Зміни чи перетворення системи можуть мати як позитивний, так і негативний характер залежно від зміни довкілля системи та часу перетворення.

**Закон пропорційності та композиції.** У навколишньому світі все пристосовано для спільного співіснування. Все зайве, надмірне поступово йде в небуття, а недостатнє поступово розвивається, досягаючи певної тимчасової рівноваги – гармонії.

Закон пропорційності та композиції вимагає збереження пропорційності між організаціями як цілісним системним утворенням та його елементами за будь-яких можливих змін, що дозволяє максимально реалізувати потенціал, яким вони володіють.

Цей закон формулюється так: *кожна матеріальна система прагне зберегти у своїй структурі всі необхідні елементи (композиції), що перебувають у заданій співвідносності чи заданому підпорядкуванні (пропорції)*.

Свідома реалізація закону пропорційності та композиції в організації вимагає обов'язкового використання набору принципів планування, координації та повноти:

- *принцип планування*: кожна організація повинна мати обґрунтований план діяльності та розвитку;
- *принцип координації*: кожна організація повинна стежити за стратегічними, тактичними, оперативними змінами та вносити відповідні корективи до механізму виконання;
- *принцип повноти*: кожна організація повинна виконувати весь набір функцій виробництва та управління на своїй ділянці роботи або самотужки, або за допомогою залучених організацій.

Композиція відбиває необхідність узгодження цілей організації: вони мають бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру.

Своє ставлення до проблеми реалізації цього закону Г. Емерсон висловив таким чином: «Якби могли об'єднати всі цілі та ідеали, що

надихають організацію зверху до низу, зібрати їх таким чином, щоб усі вони діяли в тому самому напрямку, то результати вийшли б колосальні. Але оскільки насправді всі вони тягнуть у різні боки, рівнодіюча часто виявляється дуже слабкою, інколи ж і просто негативною»<sup>18</sup>. З цього випливає, що в цілеспрямованих системах є проблема визначення загальної мети, проблема багатьох цілей і проблема узгодження цих багатьох цілей.

Пропорційність відбиває необхідність певного співвідношення між частинами цілого. Досягнення необхідних пропорцій, пропорційності, відповідності, співвідношень у межах організації будь-якої природи рівнозначне підвищенню життєздатності системи та ефективності її функціонування. Невідповідність між частинами, елементами цілого називається диспропорцією. Диспропорції знижують ефективність організації, сприяють її руйнації. Найважливішими методами забезпечення пропорційності є балансові методи, методи оптимізації, мережеві методи та ін.

### **Закон поінформованості та впорядкованості**

Зазвичай інформацію поділяють на:

- об'єктивну, втілену у товарі: до об'єктивної належить інформація, отримана від об'єкта управління;
- суб'єктивну – сформовану, трансльовану, організовану людьми.

В управлінні виділяються такі характеристики інформації:

~ *Обсяг інформації*, що розглядається з двох сторін (обсяг символічної інформації – кількість символів чи байтів; обсяг сприйнятої інформації, що характеризує повноту обізнаності щодо будь-якого об'єкта управління до ухвалення обґрунтованого рішення).

Обсяг інформації, що сприймається, має три рівні:

- інформаційна надмірність (підвищує якість рішення, проте збільшує час на прийняття рішення та підвищує вартість інформації);
- брак інформації (ускладнює вироблення правильного рішення, збільшує рівень ризику, вимагає сучасних методів підвищення вірогідності правильного рішення);

---

18 Emerson, H. The twelve principles of efficiency, Engineering Magazine, 1912

– субмінімальний (оптимальний) рівень інформації (мінімаль-но повний обсяг інформації для конкретної людини (керівника), за наявності якої вона може прийняти обґрунтоване управлінське рішення).

~ *Достовірність інформації* – це відсоток реальних відомостей у загальному обсязі інформації; має три рівні: абсолютний, довірчий та негативний.

~ *Цінність інформації*, що характеризується зниженням рівня витрат ресурсів на прийняття правильного рішення. Цінність інформації має чотири рівні: нульовий, середній, високий та надвисокий.

~ *Насиченість інформації* – це співвідношення корисної та фонової інформації. Фонова інформація служить для кращого сприйняття корисної інформації.

~ *Відкритість інформації* – це можливість надання її різному контингенту людей. Існує три рівні відкритості інформації: секретна, конфіденційна та публічна.

Інформаційне середовище управління організацією підпорядковується дії закону поінформованості – упорядкованості.

Під упорядкованістю розуміється гармонійний розвиток усіх елементів організації: системи управління, персоналу підрозділів, а також наявність між елементами встановленої взаємодії – коефіцієнтів пропорційності.

Відповідно до закону поінформованості – упорядкованості, чим більшу інформацію має організація про внутрішнє і зовнішнє середовище, тим більшу ймовірність стійкого функціонування (самозбереження) вона отримує.

*Закон поінформованості* – упорядкованості встановлює, що в організованому цілому не може бути більше порядку, ніж інформації. Упорядкованість – це характеристика системи, що відображає наявність певним чином встановлених взаємозв'язків. Чим більше якісної інформації, тим стійкіша організація. Вочевидь, досягнутий порядок можна охарактеризувати за допомогою як якісних, так і кількісних методів. Порядок можна в принципі визнати повним, якщо в ньому знайшли практичне втілення три аспекти упорядкованості, що стають очевидними, якщо визначено:

- межі системи, тобто встановлено, які елементи вона включає;
- змінні, що характеризують елементи, які утворюють систему;
- характер дії кожного елемента та система їхньої взаємодії.

Цей закон звертає особливу увагу на безпеку інформації. Відомо, що витік 20% комерційної інформації може привести організацію до краху. Один із найважливіших проявів закону інформованості – упорядкованості – рекламна діяльність. Реклама – це інформація про споживчі властивості товарів та послуг з метою їхньої реалізації та створення попиту на них.

Професійне використання законів організації сприяє встановленню стійких кількісних та якісних співвідношень між керуючою та керованою системами. Вони є *складовою управлінської технології організації*.

Перелічені вище закони ефективно працюватимуть на організацію, якщо керівник зможе знайти їхнє розумне поєднання, виділити головний на даний момент закон і забезпечити підпорядкування йому всіх інших для досягнення глобальної мети організації.

Закон поінформованості – упорядкованості, закон самозбереження та закон розвитку – це функціональні закони, пов'язані з організацією як процесом. Закон синергії, закон єдності аналізу і синтезу та закон композиції і пропорційності – це структурні закони, пов'язані з організацією як явищем.

Закони впливають один на одного як позитивно, так і негативно, наприклад:

- у відповідності з законом синергії шляхом збільшення до певних меж чисельності персоналу можна досягти різкого збільшення потенціалу організації, що відповідає закону розвитку, однак закон композиції і пропорційності та закон єдності аналізу і синтезу гальмуватимуть таке розширення;

- виконання керівником вимог закону композиції і пропорційності забезпечує стабільність організації, проте це суперечить закону самозбереження, що потребує швидкої перебудови в умовах ринкової економіки.

Закони мають об'єктивний характер, і тому виконуватимуться незалежно від нашого бажання, оскільки набір елементів уже заданий.

Завдання керівника при цьому полягають у такому:

- зі списку цілей організації виявити основну (на місяць, квартал, рік);
- вибрати з набору головний закон, якому слід приділити основну увагу; підкорити реалізацію інших законів головному;
- домогтися відповідності законів один одному шляхом встановлення пропорцій, пріоритетів і термінів їхнього виконання.

Недотримання принципу єдності законів в управлінні призводить до погіршення показників виробничо-господарської діяльності організації. У соціальній організації, центром якої є людина, об'єктивно виконується низка загальних та особливих законів і принципів, що становлять єдине ціле у світі організацій.

### **§3.4. Взаємодія людини й організації**

Основа будь-якої організації, її головне багатство – це люди. Людина є не лише найціннішим ресурсом, а й найбільш витратним. Високорозвинена організація прагне максимально ефективно використати потенціал своїх працівників, створюючи всі умови для повної віддачі співробітників на роботі та для інтенсивного розвитку їхніх творчих здібностей. Все це разом характеризує взаємодію людини та організації.

Ставлення людини до організації складається з того, яку роль вона відіграє у її житті, що вона дає їй, який сенс вона вкладає у цю взаємодію. Задоволення людини взаємодією з організацією впливає на її внесок у діяльність організації. *Саме встановлення органічного поєднання цих двох сторін взаємодії людини та організації – одне з найважливіших завдань менеджменту.*

Входження людини в організацію пов'язане з вирішенням таких проблем:

- адаптація людини до нового оточення, яке не завжди проходить успішно, її успіх залежить від правильної взаємодії обох сторін – людини та організаційного оточення (та частина організації, з якою людина стикається під час своєї роботи);

- корекція або зміна поведінки людини, без чого у багатьох випадках неможливо увійти до організації;
- зміна та модифікація організації.

Необхідною умовою успішного входження людини до організації для кожного її нового члена є вивчення системи цінностей, правил, норм та поведінкових стереотипів, характерних для цієї організації. Проводиться відбір людей для виконання певної роботи з огляду на те, чи ці працівники справді потрібні та корисні для організації. Тому виключно важливим завданням є утримання людини та її адаптація до умов праці організації. Відповідальність за вирішення цього завдання несе, передусім, управління організацією.

Щоб утримати людину, яка входить в організацію, застосовують різні прийоми. Це можуть бути заходи довгострокової матеріальної підтримки, що перевершують розмір заробітної плати, обіцянка просування по службі, надання цікавої роботи або можливості навчання та підвищення кваліфікації за рахунок організації, а також отримання на пільгових умовах житла та ін.

На етапі входження нового працівника до організації вона має вирішувати одночасно три завдання:

- зруйнувати колишні поведінкові норми людини, що входить;
- зацікавити її в роботі;
- прищепити їй нові норми поведінки.

До розряду найдієвіших засобів, що сприяють утриманню нового члена в організації та його скорішій адаптації до організаційного оточення, належать розмови керівника, а також роз'яснення та рекомендації, що надаються керівництвом. Такі зустрічі прищеплюють новачкові впевненість, знижують відчуття розгубленості та непотрібності, які зазвичай з'являються при вступі до нової організації.

Поведінка людини залежить від багатьох факторів, проте при всій її різноманітності поведінка конкретної людини відзначається певною стабільністю та передбачуваністю, деякими властивими лише їй принципами взаємодії, критеріями вибору, уподобаннями тощо.

В основі поведінки будь-якої людини лежать *три основні характеристики*:

- а) прихильність до людей, ставлення до подій та процесів;
- б) сукупність цінностей, прийнятих для цієї людини, вірувань, яких вона дотримується;
- в) принципи, яким людина слідує у своїй поведінці.

Зазначені характеристики становлять критеріальну основу поведінки людини. Її поведінка в більшості випадків знаходиться під впливом оточення, тому одним із завдань управління є формування та зміна (якщо це необхідно) певного налаштування членів організації.

Для ефективного управління та встановлення сприятливого мікроклімату в організації важливі такі три типи налаштування:

- а) задоволеність роботою;
- б) захопленість роботою;
- в) відданість організації.

Те, наскільки у працівників розвинені ці налаштування, суттєво визначає результати та якість їхньої праці, ставлення до роботи, кількість прогулів, плинність кадрів тощо.

Цінності людини можна визначити як набір стандартів та критеріїв, яким вона слідує у своєму житті. Вони виявляються в тому, що шляхом відповідної оцінки явищ, процесів, а також оточуючих її людей людина приймає рішення та реалізує свої цілі.

Цінності становлять серцевину особистості людини і бувають двох видів:

- а) ті, що стосуються мети життя, бажаних результатів діяльності тощо;
- б) ті, які стосуються засобів, використовуваних людиною задля досягнення цілей.

До першого виду відносять, наприклад, цінності, що стосуються комфорту життя, краси, миру, рівності, свободи, справедливості, задоволення, самоповаги, громадського визнання, дружби тощо.



До другого – людські якості: амбіції, відкритість, чесність, доброзичливість, інтелектуальність, обов'язковість, відповідальність, самоконтроль тощо.

Питанням поєднання вказаних видів цінностей в організаціях має приділятися серйозна увага. Зокрема, необхідно чітко формулювати систему цінностей, яким слідує організація.

Переконання, яких дотримується людина, можна визначити як набір стійких уявлень про явища, процеси чи людей.

Принципи, яким слідує людина у своїй поведінці, – стійка форма прояву системи цінностей та втілення переконань у формі певних стандартів поведінки. Люди іноді не усвідомлюють, які цінності та переконання знаходять своє втілення в окремих принципах. Принципи можуть вироблятися людьми самостійно. Однак найчастіше вони переносяться з оточення разом із вихованням та іншими формами пізнання навколишньої дійсності.

Цінності, переконання та принципи працівників стають основою для формування в організації *формальних (офіційних)* та *неформальних (неофіційних) відносин*.

*Формальна група* – це група людей, сформована керівництвом задля досягнення цілей організації.

Відносини між людьми регулюються різноманітними нормативними документами: законами, постановами, наказами, розпорядженнями тощо.

*Неформальна (тіньова) група* – стихійно утворена група людей, які вступили в регулярну взаємодію для досягнення певних цілей.

Неформальні відносини визначаються почуттями людей один до одного, симпатіями й антипатіями, спільними інтересами та потребами, домовленостями і традиціями.

Для організації важливо, аби неформальні групи не домінували, тому що їхній вплив на роботу організації може стати фактором розбалансування.

Коли задіяна велика кількість людей, влада неформальної групи значно посилюється. Найбільш яскраво це виражається у формі неофіційного спілкування (так званий таємний телеграф). Жодні новини не передаються так швидко, як неофіційними каналами. Це один

із способів, за допомогою якого неформальна група реалізує свою владу (неформальна комунікація).

Інший спосіб – дія або бездіяльність. У практиці менеджменту є чимало прикладів, коли організації були буквально поставлені на коліна несанкціонованим управлінням. Таким чином, неформальна група може як гальмувати розвиток організації, так і сприяти йому.

Завдання менеджера полягає в тому, щоб мінімізувати вплив цих груп і направляти їхню владу та діяльність у потрібне русло.

Вплив неформальних груп можна контролювати, але, щоб цього досягти, менеджер повинен мати чітке уявлення, як і чому вони функціонують. Коли стає зрозумілою мотивація існування неформальної групи, тоді менеджер має можливість розробити відповідну стратегію поведінки.

Поява неформальних груп спричинена основним принципом людської психіки: вони утворюються та розвиваються тоді, коли люди взаємодіють між собою. Взаємодія породжує почуття, а з них народжується консенсус. Взаємодія людей і складає базис неформальної групи.

Таким чином, неформальна група людей може працювати на організацію чи проти неї. Як досягти першого?

1. Менеджер повинен погодитися та прийняти той факт, що неформальна група існує.
2. Менеджер повинен зрозуміти, наскільки неформальна група може бути цінною в досягненні цілей організації.
3. Треба виявити неформальних лідерів і налагодити із ними контакт.
4. Необхідно спробувати об'єднати цілі неформальної та формальної груп.
5. Менеджер повинен усвідомити, що незалежно від його дій неформальні групи продовжуватимуть своє існування.

Причини, які спонукають людей вступати у неформальні відносини, можна згрупувати так:

- *Почуття приналежності.* Задоволення потреби у почутті приналежності – одна з найсильніших наших емоційних потреб.

Оскільки більшість формальних організацій свідомо позбавляє людей можливостей соціальних контактів, працівники змушені звертатися до неформальних груп, щоб знайти ці контакти.

- *Взаємодопомога.* Звичайно, можна звернутися за допомогою до свого формального начальника. Однак одні вважають, що він може погано про них подумати (тут спрацьовує принцип «не створюй проблеми начальству»), інші бояться критики тощо. Тому в подібних випадках люди часто воліють вдаватися до допомоги своїх колег.

- *Захист.* Люди завжди знали, що сила в єдності. Отже, важливою причиною вступу до неформальної групи є усвідомлена потреба у захисті.

- *Спілкування.* Люди хочуть знати, що відбувається довкола них. Оскільки у багатьох формальних організаціях система внутрішніх контактів досить слабка, а керівництво інколи навмисно приховує від своїх підлеглих певну інформацію, то доступ до неформального одержання інформації (чуток) можливий лише неформальній групі.

- *Симпатія.* Люди часто приєднуються до неформальних груп просто для того, щоб бути ближчими до тих, хто викликає в них симпатію.

Неформальні групи можуть бути як схожими, так і несхожими із формальними. Тому можна виділити такі ознаки, що характеризують неформальні організації:

*Соціальний контроль.* Неформальні групи здійснюють соціальний контроль над своїми членами. Йдеться про встановлення та зміцнення норм – групових еталонів прийнятної та неприйнятної поведінки. Звичайно, на тих, хто порушує ці норми, чекає відчуження. Менеджеру у зв'язку з цим слід знати, що такий соціальний контроль може вплинути на досягнення цілей формальної організації.

*Опір змінам.* У неформальних групах завжди спостерігається тенденція до опору змінам. Частково це пояснюється тим, що всі новації можуть нести у собі загрозу подальшому існуванню.

*Неформальні лідери.* Неформальні групи також мають своїх лідерів. Їхня відмінність полягає в тому, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і діє у відведеній йому конкретній функціональній галузі, а опора

неформального лідера – визнання його групою. Сфера його впливу може виходити за адміністративні межі формальної організації.

Неформальний лідер виконує дві основні функції: допомагає групі досягти її цілей, підтримує та зміцнює її.

Існування неформальних груп в організації – цілком нормальне явище. Такі групи найчастіше сприяють зміцненню трудового колективу, тому формальний керівник організації має їх підтримувати. Наприклад, фірма «Коргінг гласе» (США) встановила у своїй будівлі ескалатори замість ліфтів, щоб збільшити можливість неформальних контактів між співробітниками; фірма МММ (США) організує клуби з метою підвищення рівня спілкування співробітників та ймовірності виникнення випадкових бесід, що сприяють вирішенню проблем під час прийому їжі чи в інших ситуаціях. Все це посилює почуття причетності людини до колективу. Тут є єдність і солідарність, які проявляються не тільки на роботі, а й у години відпочинку.

Товариські контакти під час роботи та після її закінчення, співробітництво та взаємодопомога формують здоровий психологічний клімат в організації.

### **§3.5. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації**

#### **3.5.1. Вплив зовнішнього середовища на організацію: загальна характеристика**

Сучасні організації – це відкриті системи, внутрішня стабільність яких залежить від умов зовнішнього середовища. Цим визначається, по-перше, значення стану довкілля для успішної діяльності підприємств та організацій; по-друге, роль правильно розробленого та налагодженого механізму взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, що багато в чому забезпечується обліком та аналізом факторів зовнішнього середовища в управлінській діяльності.

Зовнішнє середовище організації – це, у найбільш загальному визначенні, сукупність зусиль і чинників, які впливають на діяльність підприємства (організації) та її результати ззовні. Зовнішнє середовище, в якому доводиться працювати організації, знаходиться в безпе-

рервному русі, воно схильне до змін. Здатність організації реагувати і справлятися з цими змінами – одна із найважливіших складових її успіху.

Зовнішнє середовище організації є джерелом, що живить її ресурсами, необхідними для підтримки внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організація перебуває у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи цим можливість виживання. Але ресурси середовища не безмежні. І на них претендують багато інших організацій, що перебувають у цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість, що організація не зможе отримати необхідні ресурси із зовнішнього середовища.

Організація відчуває вплив цілого комплексу зусиль і різноманітних чинників – природних, соціальних, економічних та інших. Їхній вплив вона має враховувати у своїй виробничій діяльності, зокрема, до одних пристосовуватися, інші використовувати як інструменти для створення найсприятливіших умов функціонування.

Значення впливу зовнішнього середовища на організацію залежить від типу економіки (командна, ринкова, змішана) і від моделі ринку (досконала і недосконала конкуренція). У командній економіці всі аспекти діяльності підприємства визначає держава в особі міністерств та відомств, тому підприємці та управлінці не відчувають необхідності вивчати зовнішнє середовище.

У ринковій економіці підприємство є самостійним суб'єктом господарювання і веде бізнес на свій страх і ризик, тому зовнішнє середовище стає середовищем особливої уваги, бо ступінь ризику та результат діяльності багато в чому визначаються станом середовища. Причому, що більш нестабільним є середовище, що більш високим є рівень конкуренції, то більше успіх підприємства, обумовлений знанням, аналізом і обліком мінливих чинників зовнішнього середовища.

*Основними характеристиками зовнішнього середовища є:*

а) взаємопов'язаність чинників зовнішнього середовища – це рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші. Відповідно до цієї характерної особливості зовнішнього середовища, розгляд його факторів не може проводитися ізольовано, а лише у взаємодії з іншими та з урахуванням динаміки їхніх змін;

б) складністю зовнішнього середовища – чисельність чинників, на які організація має реагувати з метою свого виживання, і навіть рівень варіацій кожного фактора;

в) рухливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в організації;

г) невизначеність зовнішнього середовища є функцією, яка залежить від кількості інформації, яку має організація щодо конкретного чинника середовища. Що більш невизначеним є зовнішнє оточення, то важче приймати ефективні рішення;

г) в'язкість середовища – кількісна міра зусиль, необхідних для цілеспрямованого переміщення, концентрації та освоєння у виробництві одиниці ресурсів.

Таким чином, можна констатувати, що *зовнішнє середовище організації* – це зусилля і чинники, з якими вона вступає у певні відносини, або які створюють умови для її діяльності.

Дослідження показують, що сучасна організація зазнає впливу великої кількості факторів зовнішнього середовища. Так, середовище впливає на підприємство, а воно, у свою чергу, не завжди може впливати на фактори середовища та контролювати їх. Організація може надавати зворотний вплив на елементи середовища тією чи іншою мірою: на постачальників та посередників – суттєво (за допомогою договорів та систем участі), на конкурентів та покупців – менше (ціною й якістю своїх товарів, дослідженнями та рекламою). Сила впливу кожного чинника залежить від його значимості в організації. Наприклад, демографічні чинники істотно впливають на підприємства, що виробляють товари народного споживання, але не впливають на підприємства первинної переробки сировини, де визначальну роль відіграють природні чинники.

Характер впливу фактора на діяльність організації залежить від характеру зміни самого фактора. Наприклад, якщо відбувається зростання населення, збільшення його доходів, оптимізація податкової системи – це позитивно впливає на діяльність організації; зростання ж податків та тарифів на енергоресурси – впливає негативно.

Зовнішнє середовище дуже складне, ієрархічне, мінливе. Більшість сучасних управлінських теорій визнає зовнішнє середовище головною організаційною характеристикою. При аналізі середовища

керівнику не треба намагатися досягнути неосяжне і враховувати всі фактори. Керівник повинен обмежити облік зовнішнього оточення лише тими чинниками, які корінним, вирішальним чином впливають на успіх організації. Він має запропонувати найбільш прийнятні способи реагування на зовнішні дії. Усі чинники середовища підприємство має ретельно вивчати і встановлювати напрям і рівень їхнього впливу. Це дозволить регулювати дії одних факторів та адаптуватися до інших, щоб максимально посилити позитивний вплив та послабити негативний. Вирішення цих завдань передбачає облік та аналіз взаємодії організації із середовищем. У сучасних умовах вижити і ефективно функціонувати в умовах, що швидко змінюються, може тільки та організація, яка вчасно перебудується і пристосується до навколишнього середовища.

### **3.5.2. Чинники впливу зовнішнього середовища на діяльність організації. STEP-аналіз**

Функціонування організації, як це було доведено у ході розгляду її життєдіяльності, можливе лише в тому випадку, якщо зовнішнє середовище допускає її існування.

Із зовнішнього оточення організація отримує «сировину» як зовнішній ресурс і передає назовні виготовлений нею «продукт». Але ресурси цього зовнішнього середовища не безмежні. На них також претендують багато інших організацій, що перебувають у цьому ж середовищі. Тому існує ймовірність того, що організація не зможе отримати необхідні ресурси, що послабить її потенціал і призведе до негативних наслідків. Отже, одним із основних завдань управління організацією є розробка стратегічного плану взаємодії організації з зовнішнім середовищем, реалізація якого дозволила б підтримувати її потенціал на рівні, необхідному задля досягнення поставленої мети.

Щоб визначити стратегію поведінки організації і втілити її в життя, керівництво повинне мати розгалужене уявлення про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку та місце, яке займає в ньому організація. Природно, що при цьому під постійною увагою керівництва перебуває внутрішнє середовище організації, його потенціал.

*Зовнішнє середовище є сукупністю двох відносно самостійних підсистем – макросередовища та мікросередовища.*

*Макросередовище* формується на основі соціальних чинників, пов'язаних зі зміною соціальних, економічних, політичних відносин та стану науково-технологічного розвитку у суспільстві.

*Мікросередовище* – складова зовнішнього середовища, яка функціонує у безпосередній близькості до організації (покупці, постачальники, конкуренти, посередники). Вивчення близького оточення організації спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, із якими організація перебуває у безпосередній взаємодії. Однак організація може суттєво впливати на характер і зміст цієї взаємодії, тим самим вона бере активну участь у формуванні додаткових можливостей та у запобіганні загроз її подальшому існуванню.

До найбільш значущих чинників макросередовища відносять такі.

#### **Соціальні чинники**

Вплив цієї групи факторів є складним і дуже суперечливим, особливо у кризові для країни періоди.

В умовах же стабільного розвитку суспільства на цю групу факторів впливають також:

- зміна соціальних установок менеджерів;
- розширення спектра соціальних методів управління;
- створення сприятливих умов праці;
- захист прав споживачів, національних меншин, жіночої праці;
- соціальна відповідальність підприємства.

Значення соціальних факторів для організації вкрай важливе, тому що вони мають великий вплив як на інші компоненти макрооточення, так і на внутрішнє середовище організації.

Соціальні процеси змінюються досить повільно. Однак, якщо відбуваються певні соціальні катаклізми, то вони призводять до багатьох суттєвих змін в оточенні організації. Саме тому організація має вести постійну та ґрунтовну роботу з відстеження можливих соціальних змін та їхнього потенційного впливу.

**Технологічні чинники** впливають на організацію внаслідок змін у технології виробництва товарів, надання послуг, у засобах зв'язку,



проектуванні, використанні інформаційних технологій, запровадження ноу-хау тощо.

Прогрес науки і техніки несе у собі величезні можливості, але й не менші загрози для організацій. Багато підприємств не в змозі використати можливості, що відкриваються у зв'язку із науково-технічним поступом, через те, що технічні нововведення потребують докорінних змін і перебудови стратегії діяльності. Запізнившись із модернізацією, організації втрачають свою частку ринку, а це може призвести до край негативнох наслідків для них.

Таким чином, ігнорування технічних факторів може різко підірвати позиції організації на ринку і призвести до безнадійного відставання.

**Економічні чинники** знаходять свій відбиток у прогнозах розвитку економіки як короткострокових, так і на тривалу перспективу функціонування.

Вплив економічних чинників вкрай актуальний для вітчизняних підприємств у сучасних умовах, зокрема, необхідно враховувати такі фактори, як темпи інфляції, рівень зайнятості населення, банківський кредит, податкова ставка, курс долара та ін.

Для галузей промисловості та будівництва проводять оцінку основних економічних показників:

- ємність ринку, тобто кількість продукції, яка може бути реалізована протягом року (виражається у грошовому еквіваленті, штуках, тоннах тощо);
- види конкуренції (локальна, регіональна, національна, глобальна);
- темп приросту ринку (%) та етап життєвого циклу галузі (впровадження, зростання, уповільнення зростання, насичення, спад);
- кількість конкурентів та їхні відносні ринкові частки;
- вид вертикальної інтеграції (пряма, зворотна);
- значимість вхідних та вихідних бар'єрів, що виражаються у грошовому еквіваленті;
- темп технологічних змін і продуктових інновацій;
- ступінь продуктової диференціації в галузі;

- галузева капіталомісткість;
- середньогалузева прибутковість.

**Екологічні (природні) чинники** відбивають загальні екологічні закони.

Серед них:

- закон «шагренової шкіри», що свідчить про безперервне виснаження ресурсного потенціалу Землі в ході історичного розвитку суспільства та орієнтуючий людство на створення, широке впровадження та використання досягнень науково-технічного прогресу з метою відновлення цього потенціалу;

- принцип «екологічний – економічний»;

- низка екологічних законів Б. Коммонера (1974), який відображає загальний зв'язок речей та явищ у природі та людському суспільстві («все пов'язано з усім»); закони збереження маси речовини («все має кудись подітися»); ціну розвитку («нічого не дається задарма»); головний критерій еволюційного відбору («природа знає краще»); закон обмеженості ресурсів («на всіх не вистачить»), який, по суті, характеризує джерело всіх форм конкуренції, суперництва й антагонізму у природі та суспільстві;

- правило соціально-екологічної рівноваги, згідно з яким суспільство розвивається доти й настільки, наскільки зберігає рівновагу між своїм тиском на середовище та її відновленням природним і штучним чином.

Найважливіша вимога сучасності – екологізація економіки, що означає різнобічний та системний підхід до системи «людина-природа», всебічне глибоке усвідомлення ролі природи у житті людини. За своєю суттю це екологізація всього соціально-економічного устрою, націлена на зниження природоємності виробництва.

Таким чином, соціальні, технологічні, економічні й екологічні чинники макросередовища організації слід розглядати комплексно, у безпосередній єдності.

**Політичні чинники** впливають на соціально-економічну систему через діяльність урядових інститутів, регіональних і місцевих органів влади та управління.

Держава прямо чи опосередковано зачіпає діяльність підприємств, на розвитку яких можуть кардинально позначитися ухвалення нових законів, зміна економічного курсу, непередбачені політичні події. Внутрішня політика держави є одним із основних факторів зовнішнього середовища організацій.

### **Метод аналізу стану зовнішнього оточення**

Організація заснована на вивченні соціальних (S), технологічних (T), еколого-економічних (E) та політичних (P) факторів. Цей метод називається STEP-аналізом (Social Technological Ecological-Economical Political).

У початковій розробці цього методу екологічні фактори не враховувалися, проте при реалізації вимоги сучасності – екологізації економіки – екологічні та економічні фактори мають розглядатися у нерозривній єдності.

Проводячи STEP-аналіз різних факторів макрооточення організації, слід мати на увазі такі моменти:

Всі зазначені фактори макрооточення знаходяться в стані сильного взаємовпливу. Їхні вивчення та аналіз повинні провадитися не окремо, а системно, з відстеженням не тільки власне змін в окремих факторах, але і з урахуванням того, як ці зміни позначаються на інших факторах. Ступінь впливу окремих факторів на різні організації, безсумнівно, різна. Це залежить від розміру організації, її галузевої приналежності, територіального розташування тощо. Тому організація має визначити, які з факторів є потенційними носіями загроз. Необхідно також мати перелік тих зовнішніх факторів, зміни у яких можуть відкрити додаткові можливості у розвитку організації.

Для того щоб організація могла результативно вивчати стан її макрооточення, слід створити спеціальну систему аналізу зовнішнього середовища, яка здійснюватиме спостереження за її станом. Ключовими завданнями цієї системи є:

- аналіз матеріалів, опублікованих у книгах, журналах та інших інформаційних виданнях;
- участь у професійних конференціях, що дозволить відслідкувати тенденції в розвитку зовнішнього середовища;

- аналіз досвіду діяльності організації;
- вивчення думки співробітників організації.

### 3.5.3. Мікросередовище як безпосереднє ділове оточення організації

Складова зовнішнього середовища, яка функціонує у безпосередній близькості до організації (покупці, постачальники, конкуренти, посередники), є мікросередовищем.

Вивчення близького оточення організації спрямовано на аналіз стану тих складових довілля, із якими організація перебуває у безпосередній взаємодії. Однак організація може суттєво впливати на характер і зміст цієї взаємодії, тим самим вона бере активну участь у формуванні додаткових можливостей та у запобіганні загрозам її подальшому існуванню.

Мікросередовище, як складову зовнішнього середовища, ще називають *середовищем прямого впливу або називають безпосереднім діловим оточенням організації*. Це оточення формують такі суб'єкти:

- *постачальники* (сировина, матеріали, фінанси) ресурсів, обладнання, енергії, капіталу та робочої сили;
- *державні органи* (організація має дотримуватися вимог органів державного регулювання, тобто примусового виконання законів у сферах компетенції цих органів);
- *споживачі* (згідно з точкою зору Пітера Друкера мета організації – створити споживача, оскільки її існування та виживання залежить від здатності знаходити споживача й задовольняти його запит результатами своєї діяльності);
- *конкуренти* – особи, групи осіб, підприємств, що змагаються у досягненні ідентичних цілей, прагненні мати ті ж ресурси, блага, займати таке саме становище на ринку;
- *трудові ресурси* – частина населення, що має сукупність фізичних і духовних здібностей, необхідних для участі у процесі праці.

**Постачальники.** З погляду системного підходу організація є механізмом перетворення «сировини» на «продукт» (вхід – вихід). Головними різновидами «сировини» є матеріали, обладнання, енергія, капітал

та робоча сила. Постачальники забезпечують введення цих ресурсів. Отримання ресурсів з інших країн може бути вигіднішим з погляду цін, якості чи кількості, але водночас і небезпечним у зв'язку із посиленням таких факторів рухливості середовища, як коливання обмінних курсів чи політична нестабільність. Усіх постачальників можна розділити на кілька груп – постачальники матеріалів, капіталу, трудових ресурсів.

Аналіз постачальників спрямований на виявлення тих аспектів у діяльності суб'єктів, які забезпечують організацію різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними та інформаційними ресурсами, фінансами та ін., від яких залежать ефективність роботи організації, собівартість та якість виробленого організацією продукту.

Постачальники матеріалів і комплектуючих виробів, якщо вони мають велику силу, можуть поставити організацію в більшу залежність від себе. Тому при виборі постачальників дуже важливо глибоко і всебічно вивчити їхню діяльність і потенціал, з тим щоб зуміти побудувати такі відносини з ними, які б забезпечили організації незалежність у взаємодії з постачальниками.

Конкурентну силу постачальника визначають такі фактори:

- рівень спеціалізованості постачальника;
- вартість «переключення» для постачальника на інших клієнтів;
- ступінь спеціалізованості покупця у придбанні певних ресурсів;
- концентрованість постачальника на роботі з конкретними клієнтами;
- ступінь важливості для постачальника обсягу продажу.

При вивченні постачальників матеріалів та комплектуючих виробів насамперед звертають увагу на такі характеристики їхньої діяльності: вартість товару, що поставляється; гарантію якості товару, що поставляється; терміни постачання товарів; пунктуальність та обов'язковість виконання умов постачання товару.

**Законодавчі та державні органи.** Законодавча база та державні установи, без сумніву, впливають на організації. Кожна організація має певний правовий статус, будучи одноосібним володінням, компанією,

корпорацією або некомерційною корпорацією, і саме це визначає, як організація може вести свої справи та які податки має сплачувати. Як би не ставилося керівництво до цих законів, йому доводиться дотримуватися їх або пожинути плоди відмови від законслухняності у формі штрафів або навіть повного припинення бізнесу.

Як відомо, держава в ринковій економіці має на організацію як опосередкований вплив, насамперед через податкову систему, державну власність і бюджет, так і прямий – через законодавчі акти. Так, наприклад, високі ставки податків суттєво обмежують активність організацій, їхні інвестиційні можливості та штовхають до приховання доходів. Навпаки, зниження ставок податків сприяє залученню капіталу, призводить до пожвавлення підприємницької діяльності. Отже, з допомогою податків держава може здійснювати управління розвитком необхідних напрямів економіки.

**Споживачі.** Думку Пітера Друкера щодо «створення споживача як мету організації» слід розуміти так: саме виживання та виправдання існування організації залежить від її здатності знаходити споживача результатів її діяльності та задовольняти його запити. Значення споживачів для бізнесу є очевидним. Все різноманіття зовнішніх чинників знаходить свій відбиток у споживачеві і через нього впливає на організацію, її цілі та стратегію. Необхідність задоволення потреб покупців впливає на взаємодії організації з постачальниками матеріалів і трудових ресурсів. Багато організацій орієнтують свої структури на великі групи споживачів, від яких вони найбільше залежать. Важливого значення набувають у сучасних умовах і різні асоціації та об'єднання споживачів, які впливають як на попит, так і на імідж фірм. Необхідно враховувати чинники, які впливають на поведінку споживачів щодо їхнього попиту.

Так, аналіз покупців як компонента безпосереднього оточення організації насамперед має своїм завданням складання профілю тих, хто купує її продукт. Вивчення покупців дозволяє організації краще усвідомити питання: який продукт найбільш прийнятний для покупців? на який обсяг продажів може розраховувати організація? якою мірою покупці віддані продукту саме цієї організації? наскільки можна розширити коло потенційних покупців? що чекає на продукт у майбутньому?

Профіль покупця може бути складений за такими характеристиками:

- географічне розташування покупця;
- демографічні характеристики покупця – вік, освіта, сфера діяльності тощо;
- соціально-психологічні характеристики покупця, що відображають його становище у суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички тощо;
- ставлення покупця до продукту, чому він купує саме цей продукт, чи він сам користувач продукту, як оцінює продукт тощо.

Вивчаючи покупця, підприємство також з'ясує, наскільки сильні його позиції у процесі торгу. Якщо, наприклад, покупець обмежений у виборі продавця потрібного йому товару, його можливість торгуватися істотно ослаблена. Якщо ж навпаки, то продавець повинен шукати іншого покупця, який має менше можливостей у виборі продавця. Торговельна сила покупця залежить, наприклад, від його вимог до якості продукції, що купується.

**Конкуренти.** Керівництво кожного підприємства чітко розуміє, що, якщо не задовольняти потреби споживачів так само ефективно, як це роблять конкуренти, підприємству довго не протриматися на плаву. У багатьох випадках не споживачі, а саме конкуренти визначають, які результати діяльності можна продати і яку ціну можна запросити. Недооцінка конкурентів і переоцінка ринків призводять навіть найбільші компанії до значних втрат та криз. Важливо розуміти, що споживачі не єдиний об'єкт суперництва організацій. Останні можуть також вести конкурентну боротьбу за трудові ресурси, матеріали, капітал та право використовувати певні технічні нововведення. Від реакції на конкуренцію залежать такі внутрішні чинники, як умови роботи, оплата праці та характер відносин керівників із підлеглими. Разом з тим, слід зазначити, що конкуренція іноді штовхає організації до укладання між ними угод різних типів – від розподілу ринку до кооперації між конкурентами.

**Трудові ресурси.** Вплив на організацію мають рівень освіти, кваліфікація та етика, особисті якості (самостійність, відповідальність за роботу) персоналу. Виділяють самостійний вид професійних фахівців-менеджерів – керуючих персоналом, головною метою

яких є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення чисельності виробничих та управлінських працівників; розробка та реалізація політики підбору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням та підвищенням кваліфікації.

#### **3.5.4. Аналіз внутрішнього середовища організації. SWOT-аналіз**

Внутрішнє середовище організації як система складається з основних підсистем:

- персонал;
- організаційна структура;
- фінанси;
- маркетинг;
- організаційна культура.

*Підсистема «Персонал»* (кадри) охоплює такі процеси: наймання, навчання та просування кадрів; взаємодія менеджерів і робітників; оцінка результатів праці та мотивація; створення та підтримка «мікроклімату» в організації; контроль.

*Підсистема «Організаційна структура»* включає: організаційні структури; норми, правила, процедури; комунікаційні процеси; розподіл прав та відповідальності; ієрархію підпорядкування.

*Підсистема «Виробництво»* складається з таких процесів, як:

- виготовлення продукту, постачання та ведення складського господарства;
- обслуговування технологічного парку;
- здійснення досліджень та розробок.

*Підсистема «Фінанси»* включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання та руху грошових коштів в організації (забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо).

*Підсистема «Маркетинг»* охоплює весь процес реалізації продукції. Це стратегії розвитку продукту та просування його на ринку; ціноутворення; вибір ринків збуту та систем розподілу.



*Підсистема «Організаційна культура»* включає процес усвідомлення працівниками себе як членів організації та своєї ролі в ній; комунікаційну систему та мову спілкування; взаємини для людей; цінності, норми та звичаї організації; розвиток і навчання працівника; трудову етику та мотивування.

*Зазначені підсистеми в сукупності утворюють систему, що відображає внутрішнє середовище організації та розвивається за законами теорії організації та принципами менеджменту.*

При взаємодії із зовнішнім середовищем організація повинна вміти прогнозувати, які труднощі та нові можливості можуть відкритися для неї. У зв'язку з цим організації необхідно сконцентрувати свою увагу на з'ясуванні того, які загрози та можливості приховує у собі зовнішнє середовище, водночас визначити свої власні сильні та слабкі сторони.

Для вирішення цього завдання розроблено спеціальні методи аналізу середовища. Один з них – **метод SWOT-аналізу** (Strength, Weachess, Opportunities, Theats – сила, слабкість, можливості та загрози), який дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища.

*Методологія SWOT-аналізу* передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз, і на основі цього встановлення зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Розглянемо методіку застосування SWOT-аналізу. Напочатку з урахуванням конкретної ситуації, в якій знаходиться організація, заповнюється матриця SWOT-аналізу, в якій наводяться переліки її слабких та сильних сторін, а також загроз та можливостей.

*Сильні сторони підприємства* – те, в чому воно досягло успіху або якась особливість, що надає додаткові можливості. Сила може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології та сучасного обладнання, високої кваліфікації персоналу, високій якості продукції, популярності торгової марки тощо.

*Слабкі сторони підприємства* – відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або такого, що поки не вдається, порівняно з іншими компаніями, і ставить підприємство в несприятливе становище. Як приклад слабких сторін можна навести занадто

вузкий асортимент товарів, погану репутацію компанії на ринку, недолік фінансування, низький рівень сервісу тощо.

*Ринкові можливості* – це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги. Як приклад ринкових можливостей можна навести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, появу нових технологій виробництва, зростання рівня доходів населення тощо. Слід зазначити, що з точки зору SWOT-аналізу, такими сприятливими обставинами слід вважати не всі можливості, які існують на ринку, а лише ті, які можна використовувати.

Ринкові загрози – події, настання яких може мати несприятливий вплив на підприємство. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності тощо.

Один і той самий фактор для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю. Наприклад, для магазину, що торгує дорогими продуктами, зростання доходів населення може бути можливістю, оскільки призведе до збільшення кількості покупців. У той же час для магазину-дискаунтера той самий фактор може стати загрозою, тому що його покупці зі зростанням зарплат можуть перейти до конкурентів, які пропонують вищий рівень сервісу.

#### *~ Крок 1. Визначення сильних та слабких сторін підприємства*

Для того щоб визначити сильні та слабкі сторони підприємства, необхідно:

- скласти перелік параметрів, за яким оцінюватиметься підприємство;
- за кожним параметром визначити, що є сильною стороною підприємства, а що слабкою;
- з усього переліку вибрати найбільш важливі сильні та слабкі сторони підприємства та занести їх у матрицю SWOT-аналізу.

Наприклад, для оцінки підприємства можна скористатися такими параметрами:

*Організація* (тут може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їхня зацікавленість у розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства тощо).

*Виробництво* (оцінюються виробничі потужності, якість і ступінь зносу обладнання, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів поставки сировини і матеріалів тощо).

*Фінанси* (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість підприємства, прибутковість бізнесу тощо).

*Інновації* (тут може оцінюватися частота впровадження нових товарів та послуг для підприємства, ступінь їхньої новизни (незначні чи кардинальні зміни), терміни окупності коштів, вкладених у розробку новинок тощо).

*Маркетинг* (тут можна оцінювати якість товарів/послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність моделі збуту, асортимент пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу).

На основі цих даних заповнюється таблиця.

З усього списку сильних та слабких сторін підприємства необхідно вибрати найбільш важливі (найсильніші та найслабші сторони) та записати їх у відповідні осередки матриці SWOT-аналізу.

#### *Крок 2. Визначення ринкових можливостей та загроз*

Другий крок SWOT-аналізу – це оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством – побачити можливості та загрози. Методика визначення ринкових можливостей та загроз практично ідентична методиці визначення сильних та слабких сторін вашого підприємства:

- упорядкування переліку параметрів з метою оцінки ринкової ситуації;
- визначення можливостей та загроз підприємства за кожним параметром;
- вибір із усього переліку найбільш важливих можливостей та загроз та побудова матриці SWOT-аналізу.

За основу можна взяти такий перелік параметрів:

*Чинники попиту* (тут доцільно взяти до уваги ємність ринку, темпи його зростання чи скорочення, структуру попиту на продукцію вашого підприємства тощо).

*Фактори конкуренції* (слід враховувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок та виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку тощо).

*Фактори збуту* (необхідно приділити увагу кількості посередників, наявності мереж розподілу, умов поставок матеріалів та комплектуючих тощо).

*Економічні чинники* (враховується курс гривні (долара, євро), рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави тощо).

Політичні та правові фактори (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової грамотності населення, рівень законослухняності, рівень корумпованості влади тощо).

*Науково-технічні чинники* (зазвичай беруться до уваги рівень розвитку науки, рівень впровадження інновацій (нових товарів, технологій) у промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки тощо).

*Соціально-демографічні чинники* (слід врахувати чисельність та статевовікову структуру населення регіону, в якому працює підприємство, рівень народжуваності та смертності, рівень зайнятості населення тощо).

*Соціально-культурні чинники* (зазвичай враховуються традиції та система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів та послуг, наявні стереотипи поведінки людей тощо).

*Природні та екологічні фактори* (враховується кліматична зона, в якій працює підприємство, стан довкілля, ставлення громадськості до захисту навколишнього середовища тощо).

І, нарешті, *міжнародні чинники* (серед них враховується рівень стабільності у світі, наявність локальних конфліктів тощо).

З усього списку сильних та слабких сторін підприємства необхідно вибрати найбільш важливі (найсильніші та найслабші сторони) та записати їх у відповідні осередки матриці SWOT-аналізу.

Далі, знову ж таки, заповнюється таблиця.

*Крок 3. Зіставлення сильних і слабких сторін вашого підприємства з можливостями та загрозами ринку.*

Зіставлення сильних і слабких сторін з ринковими можливостями та загрозами дозволяє відповісти на такі питання щодо подальшого розвитку бізнесу:

- Як можна скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства?
- Які слабкі сторони підприємства можуть стати на заваді?
- За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати загрози?
- Яких загроз, посиленних слабкими сторонами підприємства, потрібно найбільше побоюватись?

Виробляючи стратегії, слід пам'ятати, що як можливості, так і загрози можуть переходити у свою протилежність. Наприклад, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або, навпаки, вдало упереджена загроза може створити організації додаткову сильну сторону у разі, якщо конкуренти не усунули цю загрозу.

Для успішного застосування методології SWOT-аналізу оточення організації важливо вміти не тільки розкрити загрози та можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для організації є облік в її стратегії кожної з виявлених загроз та можливостей.



# ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

## І. ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ

1. Дайте визначення організації та назвіть її основні складові.
2. Назвіть три основні процеси життєдіяльності організації.
3. Яка роль менеджера у цих процесах?
4. Охарактеризуйте внутрішнє і зовнішнє середовище організації?
5. Розкрийте сутність концепції життєвого циклу організації, здійсніть аналіз основних фаз.
6. Розкажіть про основні закони формування та розвитку організації.
7. Проаналізуйте загальні показники організацій.
8. З якими проблемами пов'язане входження людини до організації?
9. Яка роль формальної та неформальної груп в організації?
10. Назвіть основні характеристики неформальних груп.
11. Перерахуйте основні чинники впливу зовнішнього макро- і мікросередовища на діяльність організації.
12. Розкрийте зміст поняття STEP-аналізу.
13. Охарактеризуйте внутрішнє середовище організації з позиції системи.
14. Опишіть складові матриці SWOT. Що необхідно для успішного застосування методології SWOT-аналізу?



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник М. П. Бутко. К.: ЦУЛ, 2020. 400 с.
2. Кравченко В. О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2018. 211 с.
3. Кузьмін О. Є. Менеджмент: навч. посіб. Кузьмін О. Є., Мала Н.Т., Мельник О. Г., Саніна О. Р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 240 с.
4. Менеджмент організацій. Теорія та практика: навчальний посібник XXI століття. Мошек Г. Є. та ін.; за ред. Мошека Г. Є. К.: Вид-во Ліра-К, 2019. 808 с.
5. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
6. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП Компрінт, 2017. 323 с.
7. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією: науково-популярне видання. Пер. з англійської Р. Корнута. К.: НАШ ФОРМАТ, 2018. 400 с.
8. Остапчук А. Д., Збарська А. В. Менеджмент малого та середнього бізнесу в реальному секторі економіки України: навчальний посібник. К.: ННЦ ІАЕ, 2016. 422 с.
9. Управління організацією: навчальний посібник. Балановська Т. І. та ін. К.: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.

## РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Зібратися разом – це початок, зберегтися разом – це процес, працювати разом – це успіх.*

Г. Форд

### §4.1. Сутність функцій управління і менеджменту

Невід'ємною складовою будь-якого управління є цілеспрямований вплив, тобто сукупність дій щодо досягнення цілей організації та управління. Такими діями у менеджменті є функції.

**Функція** (дослівно – дія) стосовно управління характеризує види управлінської діяльності, що виникають у процесі поділу та спеціалізації праці в галузі управління.

Для ефективного, цілісного управління функції повинні утворити єдиний комплекс, що характеризує всю повноту, весь спектр взаємодії суб'єкта та об'єкта управління (рис. 4.1).

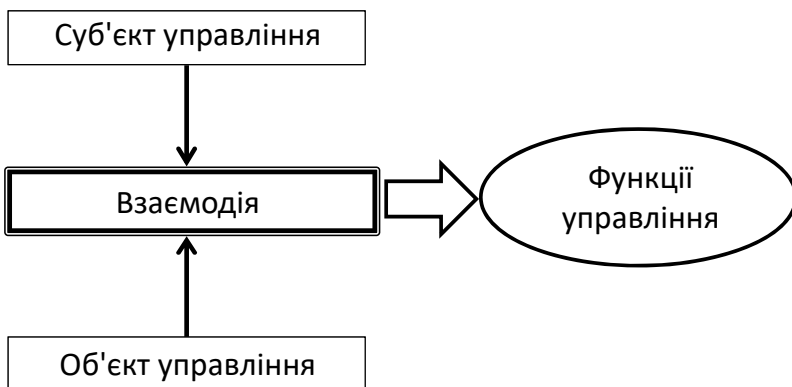


Рис. 4.1. Цілісність управлінської діяльності



При всьому різноманітті завдань, вирішуваних менеджерами, управління представити можна як безперервний процес реалізації кількох взаємозалежних функцій. Функція – це роль, яку виконує суб'єкт чи об'єкт у сфері діяльності. Інакше кажучи, функція – те, за що відповідає суб'єкт чи об'єкт у кожному конкретному випадку. У точних науках функція – це співвідношення між об'єктами, коли зміна однієї з них призводить до зміни іншого.

*Функції управління* – це цілеспрямований вид управлінської діяльності, її реалізація сприймається як складова процесу управління.

*Функції менеджменту* – види діяльності, необхідні для здійснення управління. Вони розкривають зміст управлінської діяльності.

*Функції управління*, що представляють види управлінської діяльності, їхню взаємодію, утворюють зміст управління.

*Зміст управління* – те, чим займається керівник. У теоретичному менеджменті існує думка, що управління складається з функцій, які виконує будь-який керівник.

Функції управління мають універсальний характер, тобто можуть бути застосовані до будь-якого об'єкта управління.

По-перше, вони застосовні до будь-яких соціально-економічних процесів чи систем. Так, цілком правомірно говорити про контроль застосування влади всередині організації, регулювання конфліктів, облік руху матеріальних запасів тощо.

По-друге, функції управління застосовні і до самих функцій менеджменту як спеціалізованих видів діяльності. Мають глибокий зміст, наприклад, поняття організації контролю виробничої діяльності, планування обліку товарних запасів тощо. У цьому випадку перше поняття характеризує цілепокладання, системоутворення, друге – змістовний характер діяльності. Організація контролю передбачає, передусім, що контроль повинен мати певні організаційні форми і характеризуватись певними структурними формами.

По-третє, функції управління застосовні і до процесу управління, і до системи управління, підкреслюючи їхню цільову спрямованість. Так, наприклад, організація управління передбачає:

- формування цілком конкретних організаційних форм управління і як процесу, і як системи;

- розробку структурних елементів із закріпленими правами та відповідальністю органів управління;
- дослідження та забезпечення властивостей цілісності, органічності, зв'язності тощо.

Функції управління завжди застосовуються комплексно і з усього спектра управлінського впливу. У зв'язку з цим неправомірно говорити про більшу чи меншу важливість тих чи інших функцій управління: у той чи інший момент часу, за тих чи інших обставин різні функції управління можуть набувати домінуючого характеру. Між функціями управління немає жорстких, однозначних кордонів.

Функції менеджменту виникли внаслідок поділу та спеціалізації управлінської праці. Функції менеджменту є основною категорією теорії управління. Вони є початком виникнення важливих категорій менеджменту. Місце, яке займає ця категорія в системі менеджменту, можна представити так:

- цілі – функції менеджменту;
- функції управління – технологія (процеси) управління;
- функції управління – цикл управління;
- функції управління – організаційна структура управління;
- функції управління – повноваження органів управління.

Сукупність функцій управління та менеджменту відображають сутність та зміст управління.

Процес управління діяльністю організації знаходить своє вираження в реалізації певних функцій управління – напрямках управлінської діяльності, що дозволяють в сукупності здійснювати керуючий вплив і створювати необхідні умови для вирішення завдань організації.

Усі функції управління та менеджменту взаємно доповнюють одна одну. У діяльності будь-якої організації – комерційної чи некомерційної, великої чи малої, формальної чи неформальної – є всі функції управління та менеджменту.

У ряді випадків корисно провести аналіз того, наскільки повно в управлінській діяльності виконуються всі функції. Нерідко для підвищення ефективності роботи організації досить виявити ті чи інші функції, яким не приділяється належної уваги.

## §4.2. Класифікація та характеристика функцій менеджменту

Функції менеджменту залежно від завдань дослідження поділяють за такими ознаками:

- зміст процесу управління;
- належність до сфер виробничо-господарської діяльності;
- зміст виконуваних робіт та операцій усередині функції управління (загальне керівництво, спеціалізована діяльність, технічне обслуговування);
- приналежність до різних видів управлінської праці (виробничої, економічної, технологічної, організаційної тощо).

У суспільному виробництві виділяють функції управління промисловістю, сільським господарством, транспортом; у сфері обігу – управління фінансами, торгівлею, матеріально-технічним обслуговуванням.

Функції управління поділяються на *загальні (універсальні)*, які придатні для різних процесів управління, тому що виражають сутність управління, а також *конкретні (специфічні)* функції, які передають зміст управління, та *спеціальні*.

Носіями загальних функцій є вся керуюча система загалом, а конкретних – частини системи, які мають локальний, специфічний характер.

**Загальні функції менеджменту** – *планування, організування, мотивування та контролювання* є обов'язковими для всіх організацій.

Всі ці функції в системі управління взаємопов'язані та утворюють єдиний цілісний процес. Наприклад, інформація, зібрана за допомогою функції контролювання, свідчить про виконання планів (функція планування). Водночас контроль має бути належним чином організований та мотивований (функції організування та мотивування). Разом з тим планування, як функція управління, становить основу інших функцій і тому вважається найголовнішою з них; функції організування, мотивування та контролювання фактично орієнтовані на виконання тактичних та стратегічних планів організації.

Функції менеджменту позначають конкретний вид управлінської діяльності, що здійснюється спеціальними прийомами та методами, і навіть відповідну організацію робіт.

*Планування* – головна функція управління (менеджменту), яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики та цілей того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення, що робити, як, кому і коли.

*Організування* як функція управління (менеджменту) спрямована на формування керуючих та керованих систем, а також зв'язків та відносин між ними, забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної та правової сторін діяльності кожного підприємства.

*Мотивування* – це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.

*Контролювання* – це система спостереження та перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень та визначення причин їхнього невиконання.

Загальні функції менеджменту присутні у процесі управління. Важливою особливістю загальних функцій управління (менеджменту) є те, що вони, вступаючи у взаємодію, утворюють замкнутий «цикл управління». Від взаємозв'язку та взаємодії цих функцій залежить ефективність управління в організації.

**Конкретні функції менеджменту** – функції апарату управління, які залежать від особливостей керованого об'єкта. Якщо розглядати організацію як керований об'єкт, то конкретні функції управління збігаються з функціональними галузями організації:

- керування постачанням;
- керування виробництвом;
- керування інноваціями;
- управління персоналом;
- управління фінансами;
- управління маркетингом тощо.

Конкретні функції для підприємства здійснюють організаційно відокремлені підрозділи. Так, функцію управління науково-технічною підготовкою виробництва виконує технічний відділ; функцію управління основним виробництвом – планово-виробничий відділ; управління допоміжним та обслуговуючим виробництвом – відділ головного механіка та енергетика; управління якістю продукції здійснює відділ технічного контролю. До реалізації інших конкретних функцій залучено відділи кадрів, праці та заробітної плати, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення, головної бухгалтерії та фінансів, збуту продукції, соціального розвитку, управління зовнішньоекономічною діяльністю, охорони навколишнього середовища та менеджменту.

**Спеціальні функції управління** – окремі управлінські операції, виконання яких забезпечує реалізацію конкретних функцій управління. Наприклад, реалізація функцій управління маркетингом включає низку спеціальних управлінських операцій:

- організацію збору та обробки маркетингової інформації;
- вибір цільових ринків та їхнього сегментування;
- застосування маркетингових рішень щодо продукту;
- вибір та взаємодія з каналами товароруку;
- рух товару;
- вибір та реалізацію цінової політики;
- планування та аналіз ефективності маркетингової діяльності.

Без цих спеціальних функцій неможливо реалізувати конкретну функцію управління маркетингом. У цьому сенсі спеціальні функції розкривають зміст конкретних функцій і є найважливішими інструментами їхньої реалізації.

Кожна конкретна функція менеджменту в організації є комплексною за змістом і включає спеціальні та загальні функції управління.

Головною особливістю функцій менеджменту як важливого компонента системи управління будь-якої організації є їхня об'єднуюча роль. Саме вирішення завдань управління спрямовано на об'єднання всіх видів ресурсів у єдиний процес досягнення мети організації. Реалізацію функцій слід розглядати як механізм

інформаційних взаємодій завдань управління у процесах менеджменту.

Технологія управління та потреба в інформації нероздільно переплітаються між собою. При розгляді технології управління слід пам'ятати інтегровану природу інформаційних потоків. Кожна функція управління розглядається як інформаційний процес зі своїми входами та виходами інформації, технологією її переробки та каналами зв'язку. Технологія менеджменту реалізується також через неформальні зв'язки, невербальні методи комунікацій тощо.

Залежно від конкретних умов кожної організації пріоритетний розвиток можуть набувати різні особливості функцій менеджменту.

Місце та механізм реалізації функцій менеджменту в організації дозволяє розглядати її з різних боків. Виходячи із сутності функцій менеджменту, розглянутих вище, можна назвати такі їхні особливості:

- функція визначається змістом процесу управління;
- функція є елементом організаційної структури управління;
- функція визначає зміст повноважень у структурі апарату управління;
- функція формує інформаційні потоки у процесах управління.

Разом з тим, не можна забувати, що менеджмент – це не просто сукупність функцій і окремих функціональних областей управління, а їхня взаємопов'язана і взаємозумовлена система, яка тільки в цій якості дає найкращі результати. Механізм реалізації функцій управління не можна розглядати поза процесом менеджменту.

### §4.3. Загальні функції менеджменту

В основі менеджменту як системи управління організацією лежить принцип пріоритету мети організації, процес досягнення якої можна представити у вигляді ланцюжка:

*Мета* → *Завдання* → *Функції* ( $M \rightarrow Z \rightarrow \Phi$ ).

Його реалізація можлива лише за наявності необхідних універсальних «інструментів» – загальних функцій менеджменту: планування,

організування, мотивування, контролювання. Окремими дослідниками до цього переліку додається ще й регулювання.

#### **4.3.1. Функція планування**

Мета планування – організаційна, економічна та інша діяльність, спрямована на свідоме підтримання пропорційного та ефективного використання ресурсів.

*План* – це складна соціально-економічна модель майбутнього стану організації.

Планування як процес управління включає:

- постановку цілей та завдань;
- визначення необхідних ресурсів та їхній розподіл;
- встановлення критеріїв досягнення цілей;
- визначення строків виконання поставлених показників, завдань, цілей;
- передбачення можливих наслідків досягнення цілей та облік ризику;
- доведення планів до всіх, хто їх має виконувати та хто несе відповідальність за їхню реалізацію.

Планування являє собою безперервний процес використання нових шляхів та способів удосконалення діяльності організації за рахунок виявлення нових можливостей, аналізу сильних сторін, виникнення нових умов та факторів.

Плануванням діяльності займаються в організаціях усіх форм власності (державної та приватної) та всіх розмірів (на малих, середніх та великих підприємствах).

Ефективність планування як функції управління багато в чому залежить від того, якими принципами (основними правилами) менеджер керується при складанні планів.

#### **Принципи планування:**

*Повнота планування.* При плануванні повинні використовуватися всі події та ситуації, які можуть мати значення для розвитку організації.

*Точність планування.* При складанні планів повинні використовуватися сучасні методи, засоби, методики, які забезпечуватимуть більшу точність.

*Ясність планування.* Мета, завдання планування повинні мати прості формулювання, доступні для усвідомлення кожним членом організації. Зрозумівши, осмисливши їх, будь-який співробітник підприємства доклататиме зусиль для якнайшвидшого досягнення мети організації.

*Безперервність планування.* Планування – безперервно повторюваний і постійно тривалий у часі процес.

*Економічність планування.* Витрати на планування повинні перебувати в пропорційному відношенні з вирашем, що отримується від планування.

Процес планування здійснюється відповідно до рівня ієрархії організації.

Для вищого рівня управління організацій характерним є *стратегічне планування* – погляд на довгострокову перспективу основних елементів організацій; оцінка тенденцій зовнішнього оточення організації, оцінка можливої поведінки конкурентів.

Головне завдання стратегічного планування – визначення становища організації у своїй ринковій ніші на перспективу.

Середній рівень управління організацією характеризується *тактичним плануванням*, тобто визначенням проміжних цілей і завдань на шляху досягнення стратегічних цілей і завдань.

Для нижнього рівня управління організацією характерне *оперативне планування*, що передбачає розробку короткострокових планів-бюджетів (терміном до одного року), в яких міститься детальна розробка важелів та інструментів впливу на виробничий процес.

Показники тактичних та оперативних планів – це основа розроблення стратегічного плану. Усі три типи планів становлять *загальний (генеральний) план*, або *бізнес-план*.

*Бізнес-план* – це документ, в якому формуються всі основні елементи діяльності підприємства та аналізуються проблеми, з якими воно може зіткнутися, а також визначаються шляхи та способи



вирішення цих проблем. Склад, структура та обсяг бізнес-плану визначаються специфікою виду діяльності, розміром підприємства, його цілями та завданнями.

Техніка планування дуже різноманітна. Однак основними «інструментами» техніки планування є такі методи:

- *бюджетний метод*, за допомогою якого можна наочно представити приплив та відтік готівки, капіталу та інших ресурсів;
- *аналіз окупності*, за допомогою якого на основі аналітичних методів можна прорахувати та співвіднести витрати, доходи та виробничі потужності;
- *оперативне дослідження*, засноване на застосуванні сучасних математичних методів та моделей (теорія черг, теорія ігор, імітаційне моделювання та ін.).

#### **4.3.2. Організування як функція менеджменту**

Ця функція забезпечує впорядкування науково-технічної, економічної, соціальної та інших аспектів діяльності будь-якого підприємства. Вона безпосередньо спрямована на впорядкування діяльності менеджерів та співробітників. Дозволяє визначити, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання, статус, завдання, повноваження та відповідальність кожної посадової особи та структурного підрозділу підприємства. Функція планування відповідає на питання: що робити, що передбачити? Тоді як функція організації ставить питання, хто і як реалізуватиме плани підприємства? Ця функція є засобом досягнення цілей організації.

Організацію, в загальному її розумінні, можна розглядати у двох аспектах:

а) *організування як функція* – це процес упорядкування, за допомогою якого створюється, зберігається та розвивається структура підприємства;

б) *організація як функціонуючий об'єкт* – це система структурних підрозділів та посадових осіб, а також їхніх взаємовідносин, повноважень, цілей, ролей, видів діяльності, відповідальності та інших факторів, характерних для процесу спільної праці.

*Принципи організаційної діяльності:*

- цілеспрямованість, організація, її окремі ланки працюють задля досягнення спільної мети підприємства;
- еластичність організації, щодо завдань і відповідальності має бути встановлений оптимум між свободою дій окремих працівників та адміністративними приписами;
- стійкість, систему управління необхідно будувати так, щоб її структура не руйнувалася під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища;
- безперервне вдосконалення, передбачається необхідність систематичної організаційної роботи з удосконалення процесу організації та реалізації управлінських рішень;
- обсяг контролю, менеджер у змозі кваліфіковано забезпечити та проконтролювати роботу обмеженої кількості підлеглих;
- сумірність відповідальності із завданнями та повноваженнями;
- пріоритет функцій, управлінська функція породжує орган управління, а не навпаки.

Виконання функції організування включає виконання робіт із делегування, департаменталізації, встановлення діапазону контролю, ступеня централізації та регламентування.

*Делегування* – це передача завдань та повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їхнє виконання.

*Департаменталізація* (від англ. Department – відділ) – це групування споріднених функцій та основних видів робіт, що призводить до утворення структурних підрозділів.

*Діапазон контролю* – це чисельність команди (кількість співробітників), яка знаходиться в підпорядкуванні одного керівника.

*Централізація (децентралізація)* – це ступінь зосередження у менеджерів різних ієрархічних рівнів повноважень щодо прийняття та реалізації управлінських рішень.

*Регламентация* – завершальний етап організаційної діяльності. Вона здійснюється у вигляді розробки організаційних регламентів, норм, нормативів, інструкцій, правил і процедур, які є основними

документально оформленими результатами виконання функції організування.

Зупинимося на регламентації більш детально.

Загалом регламентація – це встановлення регламентів, чи сукупності правил, положень, що визначають порядок діяльності організації, структурних підрозділів, окремих працівників. Поняття «регламент» відбиває статику процесу встановлення порядку діяльності органу управління чи посадової особи, а «регламентування» – динаміку цього процесу.

Упорядкувати управлінську працю – це встановити їй певні межі і навіть розробити сукупність правил, визначальних для порядку її здійснення.

Регламентація функцій менеджменту в організації здійснюється на основі положення про підрозділи апарату управління та посадових інструкцій управлінського персоналу.

Документи організаційного регламентування забезпечують чітке розмежування завдань, функцій та прав кожної ланки чи працівника управління з урахуванням специфічних умов діяльності. Це дозволяє виключити дублювання та паралелізм у роботі, сприяє підвищенню відповідальності та зміцненню дисципліни у всіх ланках управління, створює нормативно-правову основу для вжиття заходів дисциплінарного та матеріального впливу на осіб, які не виконують покладені на них обов'язки або затягують вирішення питання.

Значення документів організаційного регламентування полягають у тому, що вони надають вирішенню організаційно-практичних питань системного характеру, дозволяють уникнути випадковостей та визначити напрямки діяльності кожного працівника з метою забезпечення єдності та узгодженості дій, сприяючи виконанню поставлених цілей і завдань.

Основою організаційного регламентування виступають правові норми управління виробництва. До них відносяться зокрема Цивільний кодекс України (2003), а також нормативні акти Кабінету Міністрів України та нормативні інструкції Міністерства соціальної політики України та галузевих міністерств. На їхній основі та залежно від форм власності й організаційно-правової форми господарювання розробляються різного роду статuti та положення.

В організації мають бути розроблені положення про структурні підрозділи, які мають таку структуру: загальні положення, завдання та функції, права, склад і структура відділу. Положення про структурний підрозділ розробляється керівником підрозділу та затверджується керівником організації, підприємства, установи.

Конкретні функції працівників мають бути викладені у посадових інструкціях. Основою для розроблення посадових інструкцій працівників, які закріплюють їхні обов'язки, права та відповідальність, є «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників». Цей довідник є нормативним документом, обов'язковим із питань управління персоналом на підприємствах, в установах та організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності.

Посадові інструкції складаються для працівників усіх посад, зазначених у штатному розкладі. На основі кваліфікаційних характеристик посад працівників та особливостей штатного розкладу керівник підприємства забезпечує розробку посадових інструкцій працівників, затверджує та доводить їх до відома конкретного працівника під розписку з обов'язковим зазначенням дати ознайомлення. Роботодавець при прийомі працівника на роботу роз'яснює його права та обов'язки, посилаючись на посадову інструкцію. Посадова інструкція адресується безпосередньо виконавцю, на якого покладається виконання певних завдань відповідно до посади.

Посадова інструкція необхідна для забезпечення високої ефективності роботи кожного управлінця, включаючи перевантаження протягом робочого дня (місяця, року), підтримання нормального ритму роботи, повне використання інтелектуальних якостей працівника відповідно до кваліфікації.

Посадова інструкція є елементом організаційної структури управління, за допомогою якої виписано повноваження, функції та відповідальність під кожну посаду.

Загалом результатом виконання функції організування є система поділу та кооперації праці підприємства, що базується на таких елементах:

- організаційної структури управління підприємством (склад та взаємозв'язки управлінських підрозділів);

- виробничої структури підприємства (склад та взаємозв'язки підрозділів основного та допоміжного виробництва);
- організованому процесі управління;
- організованому виробничому процесі.

Організування управління, таким чином, є єдністю стану (організаційної структури) і процесу (організаційної діяльності).

#### **4.3.3. Функція мотивування**

Мотивування – це процес спонукування себе та інших членів колективу до діяльності, задля досягнення як особистісних цілей, так і цілей організації.

Вплив мотивації виявляється у таких характеристиках діяльності людини: *зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, спрямованість*.

*Зусилля* характеризує прагнення людини, спрямоване на виконання будь-якої роботи. Одну і ту ж роботу людина може робити, витрачаючи різні зусилля: працювати на повну силу чи впівсили, прагнути виконувати легшу або складну і важку роботу і т. п. Все це відображає, які зусилля людина готова витратити, що залежить у свою чергу від її мотивації на виконання такої роботи.

*Старання* характеризує якість праці людини. Одному працівникові може бути байдужа якість його праці, інший прагне робити все найкращим чином, працювати з повною віддачею, постійно підвищує свою кваліфікацію тощо.

*Наполегливість* – здатність людини продовжувати і розвивати розпочату ним справу. Це дуже важлива характеристика діяльності, тому що часто зустрічаються люди, які швидко втрачають інтерес до своїх занять. І навіть якщо вони мали дуже гарні результати діяльності спочатку, то втрата інтересу та відсутність наполегливості можуть призвести до того, що вони зменшать зусилля і почнуть виконувати свою роботу на суттєво нижчому рівні в порівнянні з їхніми можливостями. Відсутність наполегливості позначається також негативно на доведенні справи до кінця. Працівник може висувати прекрасні ідеї і нічого не робити для їхнього виконання, що на практиці обернеться для організації втраченими можливостями.

*Добросовісність* під час виконання роботи означає її відповідальне здійснення з урахуванням усіх необхідних вимог та регулюючих норм для багатьох видів діяльності, що є найважливішою умовою їхнього успішного виконання. Людина може мати гарну кваліфікацію і знання, творчо ставитися до праці, багато працювати, але при цьому ставитися до своїх обов'язків безвідповідально, що зводить нанівець усі позитивні результати її діяльності. Тому керівництво організації має будувати систему мотивування в такий спосіб, щоб вона розвивала у співробітників відповідальність за доручену справу.

*Спрямованість* – це характеристика діяльності людини, що вказує на те, чого вона прагне, здійснюючи певні дії. Людина може виконувати свою роботу тому, що вона приносить їй певне задоволення (моральне чи матеріальне), а може робити її ще й тому, що вона як член колективу хоче брати участь у досягненні цілей своєї організації.

Для управління дуже важливо знати спрямованість дій працівника, проте не менш важливо за допомогою мотивування орієнтувати ці дії на виконання певних завдань та цілей.

Мотивування як процес можна представити у вигляді шести послідовних стадій (ієрархій):

1. Виникнення потреб. Потреба проявляється у відчутті людиною браку чогось. Виникає вона в конкретний час, починаючи «вимагати» від людини, аби вона знайшла можливість і зробила певні кроки для її усунення. Потреби можуть бути різними. Умовно їх можна розбити на три групи: фізіологічні, психологічні, соціальні.

2. Пошук шляхів усунення проблеми. Якщо проблема виникла і створює перепони для людини, остання починає шукати можливості її усунути: задовольнити, придушити або не помітити. Виникає необхідність щось зробити.

3. Визначення цілей (напряму) дії. Людина фіксує: що і якими засобами вона має зробити; чого досягти; що отримати для того, щоб усунути потребу. На цій стадії відбувається ув'язування чотирьох питань: «Що я маю отримати, щоб усунути потребу? Що я маю зробити, щоб отримати бажане? Якою мірою я можу досягти того, чого бажаю? Наскільки те, що я можу отримати, може усунути потребу?»

4 Здійснення дії. На цій стадії людина витрачає зусилля для здійснення дій, які зрештою повинні надати їй можливість отримання чогось, щоб усунути потребу, що виникла. У зв'язку з тим, що процес роботи може мати зворотний вплив на мотивацію, то на цій стадії може відбуватися коригування цілей.

5. Одержання винагороди за здійснення дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо отримує те, що вона може використовувати для усунення потреби, або може обміняти це на необхідний об'єкт. На цій стадії з'ясовується, наскільки виконання дій дало бажаний результат. Залежно від цього відбувається або ослаблення, або збереження, або посилення мотивації до дії.

6. Усунення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, що зумовлена потребою, а також від того, що викликає усунення потреби – ослаблення або посилення мотивації до діяльності, – людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості та здійснювати дії щодо усунення потреби.

Процес мотивування дуже складний та неоднозначний. Існує досить багато різних теорій мотивації, які пояснюють окремі сфери цього процесу. Ці теорії відносяться до двох груп, що концентрують увагу:

- на виявленні та аналізі змісту факторів мотивації – змістовні теорії мотивації;
- на динаміці взаємодії різних мотивів ініціювання напрямку поведінки людини – процесуальні теорії мотивації.

#### **4.3.4. Функція контролювання**

Для забезпечення ефективного та раціонального управління в організації процес вкладається у контур управління. Контур управління являє собою замкнуту сукупність елементів системи управління (суб'єкта та об'єкта управління, прямого та зворотного зв'язку). Його головне призначення – забезпечення цілісності системи менеджменту та керованості організації.

Найважливішим компонентом контуру управління організацією є контроль. Він практично «закриває» контур управління. Ефективне управління сучасними організаціями неможливе без чіткої системи контролю, без якого управління як таке практично припиняється.

Саме це визначає необхідність контролю як однієї із загальних функцій менеджменту.

Поняття «контроль» спочатку вживалося у бухгалтерському обліку для відображення практики господарської діяльності організації. Саме у цьому значенні його використовує деяка частина управлінців та теоретиків бізнесу. Проте функцію контролю у класичному менеджменті слід розуміти як вид управлінської діяльності, завдяки якій можна утримувати організацію на потрібному (правильному) шляху, порівнюючи показники її діяльності із встановленими стандартами (планами).

*Контролювання як функція менеджменту* – це процес спостереження, перевірки та регулювання процесу функціонування організації на основі зіставлення цілей, завдань і результатів. Контролювання – це процес зіставлення фактично досягнутих результатів із плановими показниками.

Як видно з визначення, контролювання більше стосується процедури оцінки успішності виконання намічених організацією планів щодо задоволення потреб внутрішнього та зовнішнього середовища, ніж до керівництва колективом у вигляді наказів, вказівок тощо.

Контролювання в управлінні організацією можна розглядати у *трьох різних аспектах*.

По-перше, як систематичну діяльність керівників та органів управління, що реалізують одну з основних функцій менеджменту.

По-друге, як завершальну стадію цього циклу, серцевиною якої є механізм зворотного зв'язку.

По-третє, як сукупність дій посадових осіб, невід'ємну частину процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.

Деякі організації створили цілі системи контролю. Їхні функції полягають у «посередництві» між планами та діяльністю, тобто система контролю забезпечує зворотний зв'язок між очікуваннями, визначеними початковими планами та реальними показниками діяльності організації. І той, у кого розроблено сучасні та точні системи контролю, має більше шансів вижити. Для системи управління характерна велика кількість різних видів планів і різних систем контролю. Всі вони базуються на ідеї зворотного зв'язку, а саме: зіставляють реальні досягнення із прогнозними даними. В результаті



встановлюються відхилення, необхідні для того, щоб виправити негативні впливи (результати), або посилити дії, якщо результати є позитивними.

У процесі контролювання можна отримати відповіді на такі питання: Чого ми досягли? Що наступного разу треба робити інакше? У чому причина відхилень від наміченого? Що вплинуло на прийняття рішень? Чи був вплив контролю позитивним чи негативним? Які висновки слід зробити для вироблення нових цілей?

Яку б технологію контролю ми не застосовували, остаточні його завдання полягають у тому, щоб обслуговувати різні плани та цілі управління.

### ***Причини, що зумовлюють необхідність контролю***

1. *Невизначеність, складність і динамічність середовища.* Контроль зменшує невизначеність, характерну для мінливого середовища організації. Плани та організаційні структури – це лише «картини» того, яким керівництво хотіло б бачити майбутнє. Безліч різноманітних причин може перешкодити реалізації цілей організації. Зміни законів, соціальних цінностей, технології, умов конкуренції та інших змінних величин навколишнього середовища можуть перетворити плани, цілком реальні в момент їхнього формування, через деякий час на щось недосяжне.

Щоб підготуватися і відреагувати належним чином на зміни середовища, організаціям потрібен ефективний механізм реагування на ці можливі зміни, яким саме і є контроль.

2. *Контроль попереджає про виникнення кризових ситуацій.* Помилки та проблеми, що виникають при аналізі ситуації всередині організації, переплітаються (якщо їх вчасно не виправити) з помилками щодо оцінки майбутніх умов середовища та поведінки людей. Імовірність такого переплетення помилок в організації дуже велика через високий рівень взаємозалежності видів діяльності. Нині у вітчизняній економіці поширеною є ситуація, коли організація не гине, а існує, але постійно переходить із однієї кризи в іншу. При цьому більшість досвідчених менеджерів вважає, що в їхньому бізнесі такий стан неминучий.

Справді, якась випадкова ситуація може розвиватися надто швидко, щоб організація одразу могла зафіксувати її та виробити лінію

поведінки, однак у більшості випадків немає необхідності постійно вдаватися до методів антикризового управління.

Контроль дозволяє виявити проблеми та скоригувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація повинна мати здатність вчасно фіксувати помилки та виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації.

3. *Підтримка успіху шляхом зіставлення фактичних результатів, планових показників та оцінки темпу просування організації до намічених цілей.* Зіставляючи реально досягнуті результати із запланованими, тобто відповідаючим питанням, наскільки ми просунулися до поставлених цілей, керівництво організації отримує можливість визначити, які саме напрями діяльності організації найефективніше сприяли досягненню її спільних цілей.

Визначаючи успіхи, невдачі та їхні причини, менеджери отримують можливість досить швидко адаптувати організацію до динамічних вимог середовища та забезпечити цим найбільші темпи просування до пріоритетних цілей організації.

*Значення контролю у системі менеджменту* полягає у тому, що він:

- завершує управлінський цикл та пов'язує результати аналізу відхилень від бажаного стану об'єкта з усіма основними функціями менеджменту;
- дозволяє здійснити коригування раніше прийнятих рішень, планових завдань, нормативів, показників чи організаційних умов їхнього виконання, тобто здійснюється зворотний зв'язок в управлінському циклі.

*Контролювання* – це одна з найважливіших функцій менеджменту, використання якої дає змогу керівнику стежити за ходом виконання ухвалених управлінських рішень та вносити необхідні корективи.

Зміст контролю як функції управління полягає у своєчасному виявленні та реагуванні суб'єкта управління на проблеми, що виникають у ході виробничо-господарської діяльності (відхилення від планових завдань, нормативів, стандартів) і змін зовнішнього середовища.

Контролювання – це комплексна функція, що включає *облік, оцінку та аналіз*.

Комплексність контролю реалізується за такими напрямками:

- збір і систематизація інформації про фактичний стан діяльності та її результати (облік);
- оцінка стану та значущості отриманих результатів діяльності, виявлення відхилень від стандартів – планових завдань, нормативів (оцінка);
- аналіз причин відхилень і дестабілізуючих факторів, що впливають на результати діяльності (аналіз).

У системі управління контроль виконує такі основні функції:

- *перевірочну* (встановлення доцільності, обґрунтованості, законності рішень; перевірка їхнього виконання, дотримання технічних, екологічних, правових та інших норм і нормативів; виявлення помилок та порушень);

- *інформаційну* (збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта);

- *діагностичну* (вивчення та оцінка реального стану справ в організації й її оточенні; виявлення основних тенденцій його зміни, загроз та можливостей, прихованих резервів);

- *прогностичну*, що створює основу припущень про майбутній стан об'єкта та можливі відхилення від заданих параметрів;

- *комунікаційну*, що забезпечує встановлення та підтримання зворотного зв'язку;

- *орієнтуючу*, що підказує, на що потрібно звертати особливу увагу;

- *стимулюючу* (за підсумками контролю відбувається оцінка персоналу, заохочення чи покарання);

- *коригуючу* (на основі отриманих результатів стан та поведінка об'єкта (його частини) змінюються таким чином, щоб забезпечувалися необхідні значення його характеристик або стійкість функціонування при відхиленні від них);

- *захисну* (сприяє збереженню ресурсів).

Контроль нерозривно пов'язаний з функцією планування, оскільки він контролює рух організації до поставленої мети. Планування, як зазначалося, є початковим етапом процесу управління. Цей процес триває у міру того, як менеджер організує та керує людьми та ресурсами, щоб виконати передбачену роботу.

В основу створення всіх систем контролю мають бути покладені такі основні вимоги-критерії:

а) *ефективність контролю* – визначається його успішність та корисність (зменшення витрат, пов'язаних із виявленням та усуненням виявлених у процесі контролю недоліків; скорочення витрат на його проведення, персонал та техніку);

б) *ефект впливу на людей* – визначення стимулів, які викликає в працівників впровадження технології контролю – позитивні, негативні, стресові реакції та демотиваційні;

в) *виконання завдань контролю* – контроль повинен визначити збіги чи відхилення у системі управління організацією; сприяти усуненню відхилень і виробленню ефективних рішень;

г) *визначення меж контролю* – контрольні заходи, що неспроможні здійснюватися без обмежень, необхідно виявити відхилення вже на ранній стадії. Потрібно дотримуватися норм контролю, визначених чинним законодавством.

#### **~ Принципи контролювання**

Принципи визначають правила ефективного контролю у організації будь-якого типу. На їхній основі будуються різні схеми виконання процедур контролю. Схеми відбивають специфічні особливості кожної організації, але водночас мають відповідати принципам контролю. На відміну від загальних принципів управління, функція контролювання має свої часткові принципи. Принципи ефективного контролювання мають бути практичним «вказівником» у створенні системи ефективного контролю.

1. *Принцип стратегічної спрямованості контролю*. Стратегічна спрямованість контролю передбачає відображення у ньому та підтримку загальних пріоритетів організації. Діяльність в галузях, які не мають стратегічного значення, слід вимірювати не дуже часто, і про отримані результати можна нікому не повідомляти доти, доки відхилення не стануть надзвичайно великими. Однак, якщо вище

керівництво вважає, що якісь види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій галузі обов'язково має бути налагоджено ефективний контроль, навіть тоді, коли ця діяльність важко піддається виміру.

2. *Принцип результативності контролю.* Результат – єдине, що передбачає цінність у діяльності організації. Схема організації контролю має охоплювати сфери діяльності організації, які мають ключове та результуюче значення для досягнення цілей організацією. Необхідно уникати контролю задля контролю.

Результативність контролю забезпечується тоді, коли організація фактично досягає бажаних цілей із мінімальними коригуваннями програми їхнього досягнення.

3. *Принцип адресності контролю.* Інформація про результати контролю важлива тоді, коли вона доходить до тих осіб, які мають право здійснення регулюючого впливу на об'єкт для відповідної зміни параметрів. Схема виконання контролю має забезпечувати отримання інформації, що відповідає контрольованому виду діяльності.

4. *Принцип сприйнятливості контролю.* Контроль не повинен створювати у працівників організації почуття невизначеності та занепокоєння. Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовуються для контролю їхньої діяльності, і вся система контролю їхньої роботи дійсно повно та об'єктивно відображає їхню працю. Схема контролю, що застосовується, і система стандартів повинні бути зрозумілі особі, результати роботи якої контролюються. Крім того, люди мають розуміти справжню цінність контролю. Інакше вони свідомо порушуватимуть або ігноруватимуть цей процес.

Сприйнятливість контролю забезпечується також чіткістю та ясністю стандартів.

5. *Принцип своєчасності контролю.* Важливим призначенням контролю є забезпечення інформацією для усунення відхилень, перш ніж вони приймуть серйозні розміри. Організаційна схема контролю має створюватися для того, щоб давати інформацію потрібним людям завчасно, до того, як розвинеться криза. Своєчасність контролю полягає не у виключно високій швидкості чи частоті його проведення, а у часовому інтервалі між проведенням вимірювань чи оцінок, які адекватно відповідають контрольованому явищу.

6. *Принцип гнучкості контролю.* Схеми контролю повинні мати жорсткі організаційні межі. Організаційно контроль повинен бути досить гнучким і своєчасно пристосовуватися до змін, що відбуваються. Без достатньої гнучкості система контролю не буде дієвою у тих ситуаціях, для яких вона призначена.

7. *Принцип економічності контролю.* Контроль необхідно сприймати як засіб, що допомагає керівництву організації досягати бажаних результатів. Вартість системи контролю, її забезпечення мають бути порівняні з результатами. Результатом, який свідчить, що працює система контролю в організації, є величина прибутку.

#### **~ Види контролювання**

На практиці використовується багато видів контролю, які можна кваліфікувати за такими ознаками:

- за *об'єктами* (на що направлено контроль);
- за *суб'єктами* (хто здійснює контроль);
- за *процесом* (як здійснюється контроль).

*Класифікація контролювання за об'єктами* досить широка та різноманітна. Її різноманітність визначається широтою діяльності, процедур, операцій та робіт, на які спрямоване контролювання.

Серед основних об'єктів внутрішньоорганізаційного контролю слід відзначити:

- найважливіші характеристики виробничого, технічного, кадрового потенціалу, фінансового стану;
- проміжні та кінцеві результати виконання планових завдань;
- показники витрачання ресурсів, економічної ефективності;
- якість, величина запасів, їхні витрати;
- імідж, збереження комерційної таємниці та ін.

Відповідно до об'єктів контролю в організації виділяють *виробничий, управлінський, фінансовий, контроль людських ресурсів, технологічний, інформаційний, стратегічний контроль, тактичний контроль* тощо. Розглянемо деякі з них.

*Фінансовий контроль* – це сукупність дій та операцій із перевірки фінансових і пов'язаних з ними питань діяльності суб'єктів

господарювання й управління з застосуванням специфічних форм та методів його організації. Фінансовий контроль охоплює всі сфери діяльності організації та ґрунтується на системі вартісних показників, які дозволяють порівнювати планові витрати з фактичними.

Фінансовий контроль здійснюється різними спеціальними підрозділами: планово-фінансовим відділом, бухгалтерією, ревізійною комісією, наглядовою радою, а також економістами та бухгалтерами виробничих підрозділів.

*Операційний контроль* – це контроль якості робіт, що здійснюється на окремих стадіях та операціях у процесі діяльності (наприклад, виробництва продукції). Операційний контроль здійснюється на рівні операцій, де менеджери стикаються з використанням фізичних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів для досягнення цілей організації. Операційний контроль здійснюється при виконанні операції з метою її регулювання.

*Контроль поведінки співробітника* здійснюється за тим, як поводить себе співробітник у процесі виконання своєї роботи на робочому місці. Він може здійснюватися за допомогою фіксації робочого часу працівника шляхом перевірки листування, телефонних переговорів, роботи в Інтернеті. Відносно новим інструментом цього контролю є відеоспостереження.

*Управлінський контроль* – це контроль процесу управління, управлінської діяльності, прийняття та реалізації рішень у формі управлінського впливу. Фактично, це безпосередня реалізація контролю як функції менеджменту.

#### *Класифікація контролювання за суб'єктами*

Суб'єкти контролю так само численні та різноманітні, як і об'єкти контролю. Суб'єктами контролю є люди, соціальні інститути, держава тощо.

Розрізняються такі види контролю, де суб'єктом виступає людина: самоконтроль, операторський, професійний, робочий, диспетчерський, ревізорський та інші.

Прикладами контролю, де суб'єктами виступають групи людей, може бути: сімейний контроль, груповий контроль, класовий контроль, соціальний контроль та інші.

До видів контролю, де суб'єктом виступають організації за участю людини, відносять державний, громадський, внутрішній, зовнішній, технічний, митний та інші.

На деяких слід зупинитися окремо.

*Самоконтроль* – це специфічний спосіб поведінки суб'єкта в організаційно-трудових відносинах, при якому він самостійно (незалежно від фактора зовнішнього примусу) здійснює нагляд за власними діями, веде себе відповідно до суспільно прийнятих норм.

*Колективний контроль* – це взаємний контроль діяльності членів колективу (відділу, команди, бригади).

Загалом відзначимо, що цей контроль здійснюється відповідно до певних принципів, які розглянуті вище. Він має бути всеохоплюючим, тобто тримати в полі зору основні сфери діяльності організації та процеси, що протікають у ній. Мова, зрозуміло, йде не про тотальність, дріб'язковість, вимогу фіксувати усі події – це дорого і практично неможливо. Тут потрібен розумний, науково обґрунтований підхід, що дозволяє водночас отримати досить повну та об'єктивну картину ситуації.

Такий контроль не під силу одній людині або невеликій групі людей. До нього потрібно залучати весь персонал організації чи його значну частину, бо найкращий контроль – це самоконтроль кожного із зацікавлених у результатах своєї праці виконавців. Тому потрібно «відпустити повідець», максимально розширити повноваження людей у процесі виконання ними своїх обов'язків.

Серед переваг взаємного контролю відзначають, перш за все, простоту механізму нагляду, оскільки нормальна або аномальна поведінка спостерігається безпосередньо. Цей вид контролю не лише забезпечує постійний характер контрольних функцій, а й знижує ймовірність помилок при нормативній оцінці.

Водночас взаємний контроль також має недоліки. Насамперед, це суб'єктивізм: якщо відносинам для людей властиві конкуренція, суперництво, всі вони, природно, схильні несправедливо приписувати одне одному якісь порушення дисципліни, упереджено оцінювати організаційно-трудову поведінку одне одного.

*Адміністративний контроль* – це управлінська діяльність, спрямована на визначення поточного стану системи менеджменту організації



та процесів, що відбуваються в ній, з метою виявлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування.

Адміністративний контроль здійснюють на всіх рівнях управління, де може провадитись оцінка діяльності співробітників. Він здійснюється як спеціальними підрозділами, так і керівниками. Розрізняють документальний та фактичний контроль.

*Документальний контроль* здійснюється за документальними даними. В якості джерел цього контролю виступають бізнес-плани, кошториси, бюджетні завдання структурних підрозділів організації, бухгалтерська звітність, форми статистичної звітності та первинна документація.

*Фактичний контроль* в управлінні – це контроль, який полягає у встановленні реального стану об'єкта контролю. До об'єктів фактичного контролю відносяться: готівка в касі, кошти, матеріальні цінності, готова продукція, незавершене виробництво.

Розмежування між поняттями внутрішній та зовнішній контроль умовне. Ця градація залежить від позиції, з якою ми розглядаємо ці види контролю. Чи це позиція людини, організації чи вищої організації – ми матимемо або перетин, або розмежування цих понять контролю.

Зовнішній контроль ґрунтується на тому факті, що люди принаймні формально краще виконують свої обов'язки, якщо знають, що за ними спостерігає керівник або його представник. Керівник щодо підлеглого здійснює зовнішній контроль, вища за ієрархією організація проводить перевірку суб'єкта господарювання – також зовнішній контроль.

Зовнішній контроль здійснюється керівництвом або спеціальними співробітниками, які можуть називатися контролерами.

У вузькому значенні під внутрішнім контролем розуміють систему заходів, організованих керівництвом підприємства та здійснюваних на підприємстві з метою найефективнішого виконання всіма працівниками своїх посадових обов'язків під час здійснення господарських операцій.

З позиції співробітника, який здійснює сам контроль своєї роботи, внутрішній контроль є самоконтролем.

У широкому сенсі внутрішній контроль в організації – це процес, який здійснюється органом управління організації або іншими співробітниками з метою отримати інформацію щодо виконання таких завдань:

- ефективність і раціональність діяльності;
- достовірність фінансової звітності;
- дотримання законів і нормативних актів.

#### *Класифікація контролю за процесом*

Контроль, як вид управлінської діяльності, має процесну основу. Він має динаміку і змінюється в часі. Для менеджерів особливо актуальним є не лише контроль за фактом, а й контроль за процесом. У зв'язку з цим, класифікація контролю за ознакою процесу розглядається як основний компонент управлінського контролю в організації. За ознакою процесу виділяють *попередній, поточний, заключний контроль*.

*Попередній контроль.* Він нагадує айсберг, велика частина якого, як відомо, прихована під водою. Це пов'язано з тим, що деякі аспекти контролю здійснюються непомітно разом з іншими функціями керування. Попередній контроль називається так тому, що він здійснюється до фактичного початку робіт. Основним його засобом є реалізація (не створення, а саме реалізація) певних правил, процедур та ліній поведінки.

В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових галузях – *людських, матеріальних та фінансових ресурсів*.

У сфері людських ресурсів контроль досягається за рахунок аналізу тих ділових та професійних знань і навичок, які необхідні для виконання конкретних завдань організації. В галузі матеріальних – проводиться контроль за якістю сировини. У сфері фінансових – об'єктом попереднього контролю є бюджет у тому сенсі, що ключовими для контролю є відповідь на запитання: коли? скільки та яких коштів (готівкових, безготівкових) буде потрібно організації?

У процесі попереднього контролю можна передбачити та виявити відхилення від стандартів у різні моменти діяльності організації. Попередній контроль буває двох видів: *діагностичний та терапевтичний*.

Діагностичний контроль включає такі категорії, як вимірники, еталони, попереджувальні сигнали тощо, які вказують на те, що в організації не все в порядку.

Терапевтичний контроль дозволяє не лише виявити відхилення від нормативів, а й ужити відповідних заходів для виправлення становища.

*Поточний контроль* здійснюється під час проведення робіт. Найчастіше об'єктом контролю є діяльність працівників, а сам він – прерогативою їхнього безпосереднього начальника. Поточний контроль дозволяє унеможливити відхилення від намічених планів та інструкцій.

Для того щоб здійснити поточний контроль, апарату управління необхідний зворотний зв'язок. Усі системи контролю стежать за відхиленнями від намічених планів, вносять корективи задля досягнення поставленої мети.

*Заключний контроль.* Цей вид контролю здійснюється для запобігання помилкам у майбутньому. В межах заключного контролю зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана (при поточному – у процесі її виконання).

Хоча заключний контроль здійснюється надто пізно для того, щоб відреагувати на проблеми в момент їхнього виникнення, та його результат має велике значення: по-перше, він дає керівництву інформацію для планування у разі, якщо аналогічні роботи передбачається проводити у майбутньому, по-друге, сприяє мотивації.

*У процедурі контролювання є три чітко визначені етапи.*

1. *Етап А* – встановлення стандартів.

Стандарти – це конкретні цілі, зусилля щодо яких піддаються виміру. Ці цілі «виростають» із процесу планування.

На цьому етапі необхідно визначити часові межі і конкретний критерій, яким оцінюється робота. Це і є результативність. Показник результативності точно визначає, що має бути отримано для досягнення поставленої мети.

2. *Етап Б* – зіставлення досягнутих результатів із встановленими стандартами.

На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати роботи відповідають його очікуванням. При цьому йому потрібно прийняти ще одне дуже важливе рішення: наскільки допустимі або безпечні виявлені відхилення від стандартів. Ця діяльність власне і полягає у визначенні масштабу відхилень, замірюванні результатів, передачі інформації та її оцінці.

3. *Етап В* – прийняття необхідних коригувальних дій.

Контролювання хоч і важливий процес, але може бути дуже затратним, тому рішення про те, який метод контролю застосувати, вимагає ретельного опрацювання. У зв'язку з цим при організації та проведенні контролювання слід враховувати низку факторів і необхідно заздалегідь дати відповіді на такі питання:

- Чи розуміють співробітники цілі компанії?
- Чи спроектована система контролювання так, щоб забезпечити суттєві, а не тривіальні заміри?
- Чи надає система контролю менеджерам необхідну інформацію, на основі якої можна діяти в розумних часових межах?

Функція контролювання перестала бути кінцевим пунктом всього процесу управління організацією. На практиці взагалі не існує такого кінцевого пункту, оскільки кожна управлінська функція рухається іншою. Виникає своєрідний поступовий круговий рух. Наприклад, інформація, отримана в процесі контролю, може використовуватися на етапі планування, організування та мотивування співробітників.

#### **4.3.5. Регулювання як функція менеджменту**

Регулювання як функція менеджменту безпосередньо пов'язана із усіма розглянутими вище функціями. Ця функція забезпечує відповідність системи параметрам, заданим у планах. У процесі контролювання виявляється певний ступінь невідповідності між цілями, наміченими у планах, та реальним перебігом господарських процесів в організації. Усунення цих невідповідностей здійснюється за допомогою *функції регулювання*.

*Регулювання* – це функція менеджменту, яка враховує зміни чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що впливають на ефективність її функціонування, і включає у себе вжиття заходів щодо приведення у відповідність всіх параметрів організації цим вимогам.

Регулювання є діяльністю із підтримки заданих параметрів у динамічній системі управління виробництвом. Її завдання – зберігати стан упорядкованості в підсистемі як виробництва, так і управління.

Під регулюванням розуміється процес, що забезпечує підтримку необхідної відповідності між елементами системи, а також зовнішнім середовищем відповідно до цілей системи та ліквідацію можливих відхилень у функціонуванні керованої системи. Регулювання засноване на інформації (найчастіше про відхилення), яка надходить від об'єкта, що управляє, та використовується з метою усунення виявлених відхилень.

Регулювання – це процес вироблення коригувальних заходів і реалізації вжитих заходів, спрямованих на нівелювання збоїв, недоліків у керованій підсистемі через розробку і впровадження у підсистему відповідних заходів (організаційно-технологічних, економічних і технічних рішень).

Завдання регулювання – оновлення планових завдань, нормативів, стандартів з метою забезпечення своєчасного та ефективного досягнення цілей організації.

Зміст регулювання полягає у перерозподілі матеріально-технічних та фінансових ресурсів, оперативному управлінні ходом виробничого процесу.

З погляду теорії управління, регулювання розглядається як спосіб управління зі зворотним зв'язком, який ґрунтується, з одного боку, на виявленні відхилень об'єкта управління від встановлених параметрів функціонування, а з іншого, на впливові на об'єкт з метою повернення його в стан, обумовлений цими параметрами.

Регулювання зазвичай розглядається у трьох аспектах:

– *Збереження поточного стану.* Це можливо в тому випадку, коли результати контролю сумісні зі стандартами, і є найбільш застосовуваною для організації реакцією на результати контролю, підтримки status quo.

– *Зміна функціонування об'єкта контролю.* Основний зміст цієї характеристики зводиться до проведення контрольованих параметрів у відповідність з діючими стандартами та заданими показниками. При цьому аналізуються та усуваються причини, що спричинили подібні відхилення. Наприклад, з'ясовуються та усуваються причини випуску неякісної продукції тощо.

– *Трансформація стандартів*, тобто зміна самих стандартів та показників за результатами контролю.

Залежно від змісту проблеми (виявленого відхилення) та способу вироблення регулюючого впливу розрізняють два види регулювання:

■ *реактивне* – здійснюється, коли не досягнуто стандартів. Спрямовано на згладжування відхилень від стандартів;

■ *попереджувальне* – проблема сприймається як потенційна можливість. Направлене на поліпшення діяльності або отримання найбільшої вигоди з можливостей.

*Процес регулювання включає такі етапи:*

– інформаційну підготовку до ухвалення рішення;

– розроблення та прийняття рішень (формування альтернативних варіантів, встановлення термінів виконання, вибір виконавців, обробка додаткової інформації, затвердження варіанта рішення, виділення ресурсів для його реалізації);

– реалізацію рішення та контроль за його виконанням (необхідне організаційне забезпечення рішення, тобто наявність ресурсів у розпорядженні відповідальних осіб, а також інструктивних матеріалів; інформаційне забезпечення, що дає можливість проводити узгоджені дії всім виконавцям).

Регулювання ходу виробничої діяльності має відповідати таким вимогам:

– спиратися на чітку організацію оперативного планування виробництва, безпосереднім продовженням якого воно є;

– припускати безперервність контролю та спостереження за ходом виробництва;

– здійснювати обов'язкове швидке та чітке виконання розпоряджень керівництва;

– базуватися на чіткій відповідальності та наступності оперативного керівництва виробництвом.

#### **§4.4. Реалізація функцій: процес, послідовність, правила**

Менеджери високого рівня лівову частку свого робочого часу витрачають на здійснення функцій планування та контролювання, а нижчого рівня (лінійні менеджери) більше зайняті підбором

кадрів, організацією їхньої праці. Однак на всіх рівнях управління вони певною мірою використовують і виконують усі функції управління. Реалізація цих функцій на практиці пов'язана з низкою вимог, правил, стандартів, обізнаність із якими та їхнє виважене застосування дозволить менеджеру бути ефективним. Розглянемо процес, послідовність, правила реалізації функції на прикладі контролю.

Ефективно діючий контроль в організації не є стихійним процесом. Як і будь-яку людську діяльність, процес контролювання необхідно розробляти та організовувати. Проектування процесу контролю ведеться разом із розробкою організаційної структури управління (як її складова частина).

#### Етапи реалізації функції контролювання



Рис. 4.4.1. Схема процесу контролювання

Організація контролю – це впорядкована діяльність суб'єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів тощо), вкладених у досягнення найефективнішим способом поставлених цілей шляхом організації певних завдань та використання відповідних принципів, методів, технічних засобів і технології контролю.

На *першому етапі* визначаються параметри функціонування та розвитку організації – цілі діяльності, які необхідно контролювати, та джерела інформації про них. Ці параметри є результатом функції планування: *цілі, завдання та плани*.

На *другому етапі* процесу контролювання створюється модель управління організації, де відбиваються потоки ресурсів, інформації, місця фіксації проміжних і кінцевих результатів, найбільш прийнятні місця для спостережень – так звані точки контролю. Точка контролю – це час, коли керівник перевіряє результати роботи співробітника, відповідно до встановлених вимог.

На *третьому етапі* здійснюється вироблення стандартів, оціночних показників та визначаються розміри допустимих відхилень. Стандарт – це бажаний результат або очікувана подія, з якою менеджери можуть порівняти подальшу діяльність, виконання та зміну. Стандарти мають визначатися цілями організації. Чим виразніший зв'язок між цілями організації та стандартами, що застосовуються для контролю, тим більш ймовірно, що процес контролю буде прийнятним, зрозумілим і навіть саморегульованим. Оскільки цілі зазвичай фокусуються на результатах діяльності, вони можуть бути використані у створенні стандартів, які також скоріш фокусуються на результатах, ніж на самій діяльності.

Кожній меті контролювання повинен відповідати ключовий показник діяльності (КПД, у міжнародній практиці KPI – Key Performance Indicators). *Ключові показники діяльності* – це кількісні індикатори, що дозволяють вимірювати ступінь успішності діяльності компанії у теперішньому та майбутньому. КПД призначені для керівництва організації як інструмент визначення та моніторингу стратегічних цілей, прийняття рішень у процесі управління діяльністю. КПД фокусують увагу керівників на найбільш критичних питаннях.

Поряд із стандартами в процесі контролювання відбувається зіставлення з нормативами, які закладені у планових завданнях. Мова



може йти про нормативи витрачання матеріальних ресурсів на одиницю продукції або обсяг робіт, норми грошових витрат, показники ефективності, програмні нормативи (терміни виконання або тривалості тих чи інших робіт тощо).

До нормативів висуваються такі вимоги:

- наукова обґрунтованість;
- гнучкість, тобто здатність змінюватися відповідно до нових умов;
- надійність, здійсненність у нормальній ситуації (занадто високі нормативи лякають, а надто низькі – розхолоджують);
- адекватність відображення реальних процесів.

Відповідність цим вимогам дозволяє нормативам служити критеріями оцінки підрозділів та окремих осіб. Крім того, у господарській практиці нормативи використовуються для розподілу роботи між виконавцями, зовнішніх зіставлень, визначення кандидатур на посаду.

Не все, що потрібно контролювати, вдається виразити у кількісних показниках, наприклад, *морально-психологічний клімат у колективі*. Це ускладнює процес контролю, але у ряді випадків останній можна здійснити, орієнтуючись, скажімо, на різні реакції людей.

*Четвертий етап* процесу контролю полягає у доведенні інформації про стандарти, КПД та нормативи до відома співробітників.

*П'ятий етап* процесу контролю передбачає здійснення виміру фактичного стану КПД.

Вимірювання – найбільш трудомісткий і витратний елемент контролю. На їхню частку припадає основна частина витрат, величина яких найчастіше і зумовлює, чи варто займатися контролем, чи ні – адже завдання останнього полягає насамперед у знаходженні шляхів скорочення витрат, а не в їхньому збільшенні.

*Шостий етап* контролю полягає в отриманні інформації про стан та результати функціонування об'єкта контролю, зіставленні її з нормативами. Це дозволяє визначити, чи є відхилення від стандартів чи ні, наскільки вони знаходяться в межах допустимого і чи не час здійснювати коригувальні дії.

На цьому етапі здійснюється коригування діяльності організації: мети, перегляд планів, перерозподіл завдань, вдосконалення технології виробництва та управління.

*Коригування* може бути здійснено шляхом покращення значення будь-яких внутрішніх елементів певної організації, удосконалення системи управління чи технологічних процесів.

До цього потрібно ставитись дуже обережно. Якщо справи в організації йдуть непогано і поставлені цілі переважно досягаються, краще не вносити до її діяльності зайвих змін. Крім особливих випадків, коли ті чи інші відхилення систематично порушують нормальний хід роботи і негативно впливають на кінцеві результати. Тим часом, боротьба з ними коштує недешево, і її по можливості намагаються уникати.

Найбільш поширеними є два варіанти коригуючих дій.

Перший полягає в усуненні причин, що породжують відхилення, їхні ліквідацію або нейтралізацію.

Другий – у зміні стандартів, які можуть бути помилковими, оскільки часто встановлюються на основі прогнозів, від яких реальна ситуація іноді істотно відрізняється.

Хоча контроль є вирішальною функцією менеджменту, серед підлеглих та інших усередині організації часто виникає опір контролю. Менеджерам важливо розуміти, чому люди опираються контролю, і знати, як подолати цей опір.

Іноді менеджери намагаються контролювати надто багато видів діяльності чи їхніх частин. Аби забезпечити належне виконання роботи й уникнути помилок, менеджери пов'язують контроль фактично з усіма видами діяльності, що здійснюються від імені організації. Деякі організації навіть визнали за необхідне контролювати персональні рішення окремих працівників, наприклад, як вони одягаються, яку зачіску вони обирають та інші особисті звички. На такому контролі зазвичай наполягають військові організації. Але члени інших організацій, зокрема бізнес-організацій, звісно, чинитимуть опір такому виду контролю. Щоб не потрапити в пастку надмірного контролю, ефективні менеджери зосереджують контроль на результатах, а не на діях або зовнішньому вигляді. Контроль слід пояснювати таким чином, щоб він розумівся як коригуючий механізм або нагляд за

виробничим процесом, а не як тактика тиску і шлях до обмеження свободи.

Контроль слід періодично переоцінювати, щоб визначити, чи існує потреба в кожному специфічному вигляді контролю. Коли стандарти контролю точні, визначені в часі та об'єктивні, деякі люди чинять опір йому, тому що вони розуміють: контроль – це інструмент оцінки якості їхньої праці. Серед слабких виконавців ця загроза чіткої відповідальності за погану роботу створює опір контролю. Навіть відповідальні виконавці іноді чинять опір контролю, тому що вони бояться втратити певну варіативність або свободу, які, на їхню думку, є необхідними елементами роботи високого рівня.

Більшість людей забезпечують ефективну діяльність та приймають контроль як засіб встановлення зворотного зв'язку, який вони можуть використовувати, щоб ще краще виконувати свою роботу. Але вони опираються контролю, який, на їхню думку, є неточним, деспотичним чи погано організованим. Наприклад, телемаркетингова команда може розглядати контроль, заснований на підрахунку кількості зроблених за день замовлень, деспотичним. Наявність споживачів може змінюватися з кожним днем, тож більш показовою щодо ефективності роботи співробітників може бути кількість споживачів за тиждень. Адже для реалізації замовлення необхідно витратити попередньо певний час для встановлення продуктивних відносин зі споживачем, що є важливішим фактором для можливого продажу та для довгострокових продажів надалі.

Ефективні менеджери роблять контроль гнучким, щоб уникнути неточності і деспотичності. Вони пам'ятають: коли результати значно відрізняються від стандартів, то проблема може полягати як у стандарті, так і в способі здійснення роботи.

Важливе значення має *зворотний зв'язок* під час контролю. Зворотний зв'язок (від англ. feedback – дослівно – зворотне харчування) означає відгук, реакцію у відповідь на якусь дію чи подію.

Механізм зворотного зв'язку є серцевиною контролю. Без механізму зворотного зв'язку між суб'єктом та об'єктом процес управління втратив би чіткість і цілеспрямованість. Щоб успішно управляти, той, хто управляє, повинен знати результати свого управлінського впливу на об'єкти управління. Приклад зворотного зв'язку: співробітник подав на розгляд керівнику звіт про виконану роботу.

### Види зворотного зв'язку в залежності від цілей

- *На закріплення.* У цьому випадку керівника все влаштовує у співробітника і зворотний зв'язок спрямовано на підтримку сформованої поведінки.

- *На зміни.* І тут все навпаки. Керівника не влаштовує поведінка співробітника, він хоче її змінити та вказує, що саме слід скоригувати (конструктивна критика).

- *На закріплення та рекомендації.* У цьому випадку керівника загалом влаштовує поведінка співробітника, але деякі моменти варто відкоригувати; враховуючи потенціал співробітника, керівник знає, що він може працювати краще.

### *Правила конструктивної критики:*

- дотримуватись правила «сендвіча»: вказати на плюси (те, що добре виходить), потім на мінуси (те, що необхідно покращити) і знову плюси (похвалити, резюмувати плюси, показати особисту вигоду та мотивувати до змін);

- наводити факти та приклади. В іншому випадку ваша критика (навіть якщо вона і обґрунтована) буде виглядати суб'єктивною та підірве довіру співробітника;

- не підвищувати тон: навіть якщо ви не раз говорили співробітнику про його помилки і він знову повторює їх, не варто акцентувати на цьому увагу, реагуючи занадто емоційно, підвищуючи голос;

- не розбавляти критику жартом. У людини може виникнути відчуття, що критика ваша несерйозна, і вона не зверне на неї уваги.

### *Правила здійснення зворотного зв'язку*

- *Своєчасність.* Вас не влаштовують дії вашого співробітника – не варто зволікати зі зворотним зв'язком.

- *Факти.* Зворотний зв'язок завжди має містити конкретні факти та приклади поведінки.

- *Позитивність.* Зворотний зв'язок має бути спрямований на позитивні зміни, тому навіть критика повинна містити стимул і спонукати до змін.

- *Звернення від свого імені.* Коли ми надаємо зворотний зв'язок співробітнику, ми маємо говорити від свого імені.

Роль зворотного зв'язку під час контролю полягає в тому, що керівник за його допомогою може встановити безперервний контроль за станом системи управління, а також детальний контроль за станом кожного процесу діяльності, що здійснюється в організації.

*Ефективний контроль* – це процес порівняння того, чого досягли по відношенню до того, що планували; результати, отримані після його проведення, мають перевищувати витрати, пов'язані з його проведенням.

*Умови забезпечення ефективної системи оцінки на підприємстві:*

- створення ефективних каналів «прямий – зворотний» зв'язку на рівні «керівник – підлеглий»;
- зацікавленість працівників у досягненні поставленої мети;
- об'єднання системи методів керівництва та способів впливу на мотиви трудової поведінки;
- усвідомлення працівниками положень, методики та методів оцінки, що використовуються на підприємстві;
- визначення допустимих відхилень у роботі підлеглих.

Контроль та вимірювання результатів роботи персоналу є пріоритетною основною метою керівника. Секрет сили впливу контролю та вимірювання результатів роботи пов'язаний з наявністю позитивного зворотного зв'язку.

Дієвим інструментом побудови ефективного зворотного зв'язку поточного контролю є система МАРС (Маяки, Активність, Розміреність, Своєчасність).

Маяки – контрольні точки, якими керівник відстежує проміжні результати виконання підлеглим поставленого завдання. Розбивши ціль чи завдання на етапи, можна легко розставити маяки контролю.

Активність – темпи просування співробітника від одного маяка до іншого, тобто швидкість та якість виконання проміжних завдань. Активність передбачає індивідуальну діяльність працівників, яка спрямована на рух від одного встановленого для завдання маяка до іншого.

Розміреність – планування та контроль послідовності виконання дій, встановлення та дотримання черговості етапів. Вона вказує на

правильну послідовність ужитих кроків, які призведуть до успішного та ефективного вирішення поставлених завдань.

Своєчасність – відстеження дотримання термінів під час виконання завдання (на кожному з передбачених етапів). Своєчасність – це визначення необхідного часу для подолання шляху від одного маяка до іншого (встановивши цим контрольні точки), а також на повне вирішення всього завдання. Для цього слід підготувати графік, який передбачав би час для виконання кожної окремої дії щодо виконання завдання.

Застосування кожної з характеристик (маяків, активності, розмірності, своєчасності) системи MAPC дозволяє ставити завдання, які може контролювати керівник, та досягати результатів, виконання яких можна вимірювати. Якщо ж керівник не може контролювати процес виконання завдання, то велика ймовірність того, що вирішити його буде неможливо, а керівник не зможе це усвідомити.



## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

### I. ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ

1. Що таке функції управління та функції менеджменту?
2. Надайте загальну характеристику функцій управління.
3. Перерахуйте загальні функції менеджменту.
4. Визначте роль та місце функцій менеджменту у системі управління організацією.
5. Охарактеризуйте функцію планування.
6. Охарактеризуйте функцію організування.
7. Охарактеризуйте функцію мотивування.
8. Охарактеризуйте функцію контролювання і регулювання.
9. Яким є зміст конкретних функцій?
10. Визначте різницю між загальними та конкретними функціями менеджменту?
11. Яка роль спеціальних функцій управління?
12. У чому сутність та взаємозв'язок функцій менеджменту?
13. Навіщо необхідно регламентувати функції менеджменту?
14. Проаналізуйте будь-який один ваш день. Подумайте, чи ви застосовуєте спільні функції управління у своєму житті? Якщо так, то як ви їх реалізуєте? Наведіть приклади.
15. Виділіть конкретні функції управління вашого навчального закладу.
16. Дайте приклад ситуації, у якій контроль суперечливо впливає на людей. Чому у людей виникають негативні емоції? Як цього можна уникнути? Проаналізуйте стан внутрішнього та зовнішнього контролю у вашому освітньому закладі.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Горьовий В. П., Гоголя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент і адміністрування. Практикум: навчальний посібник. К.: ЦП Компринт, 2018. 305 с.
2. Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В. Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Львів: Магнолія, 2017. 293 с.
3. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
4. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП Компринт, 2017. 323 с.
5. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією: науково-популярне видання. Пер. з англійської Р. Корнута. К.: НАШ ФОРМАТ, 2018. 400 с.
6. Остапчук А. Д., Збарська А. В. Менеджмент малого та середнього бізнесу в реальному секторі економіки України: навчальний посібник. К.: ННЦ ІАЕ, 2016. 422 с.
7. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Макаренко І. І. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 82 с.
8. Менеджмент: навч. посіб. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Д.: Національний гірничий університет, 2017. 381 с.
9. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент: підручник. 2-ге видання. К.: Кондор-Видавництво, 2018. 758 с.
10. Палеха Ю. І., Мошек Г. Є., Миколайчук І. П. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.



# РОЗДІЛ 5. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Організація і люди розвиваються за допомогою криз.*

**Е. Воутилайнен**

## **§5.1. Антикризовий менеджмент: концептуальні засади**

### **5.1.1. Поняття, види причини криз**

Розвиток соціально-економічних систем є циклічним процесом, для якого цілком природним явищем є кризи. Оновлення технологічної основи суспільного відтворення є однією з причин, що провокують циклічність, а отже, і кризові явища у функціонуванні системи. Економіка ніколи не перебуває у стані спокою. Процвітання змінюється крахом, показники національного доходу, рівня зайнятості, темпи зростання виробництва і навіть ціни та прибуток постійно змінюються. Зрештою досягається нижня точка, і знову починається пожвавлення. На вищому витку спіралі історії, більш прогресивному, в порівнянні з попереднім етапом, кризи протікають із різним ступенем гостроти та їхніми можливими проявами.

*Криза* – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.

Криза – це ще й етап у розвитку соціально-економічної системи, необхідний для усунення напруги у ній. Коли загострюються протиріччя у надрах важливих інституційних форм, саме криза є інструментом і середовищем оновлення системи.

Типологія криз включає окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, демографічних, екологічних та інших, що розподіляються за структурою відносин у соціально-економічній системі та за проблематикою її розвитку.

*Економічні кризи* відображають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремої організації. Це кризи над-

виробництва, падіння продажів, протиріч у взаєминах економічних агентів ринку, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг та руйнування підприємств.

Основними чинниками економічної кризи є скорочення загального обсягу промислового виробництва, виробничих потужностей, зростання рівня інфляції, гіперінфляція, зниження ВВП, зовнішньоторговельного обороту, падіння курсів цінних паперів, розвал у сільському господарстві, зниження інноваційної активності підприємств, зростання кількості банкрутств компаній.

*Політичні кризи* характеризуються гострими протиріччями у політичному устрою суспільства, що торкаються інтересів різних соціальних груп, правлячих еліт, опозиційних партій. Факторами політичних криз є різке зниження легітимності влади, її знецінення в очах громадян, відсутність у влади здатності управління процесами, що відбуваються в суспільстві, зміна правлячої верхівки, відставка уряду, різке загострення соціальних конфліктів, що набувають яскраво вираженого політичного характеру.

Гостра політична криза може протікати як:

- конституційно-правова, пов'язана з припиненням дії або обмеженням основного закону країни;
- криза партійної системи, викликана розколом у партіях, що ведуть суспільні сили;
- урядова криза, пов'язана з обмеженням чи неможливістю державно-адміністративного впливу;
- зовнішньополітична криза, спричинена наростанням зовнішніх загроз, воєн, зниженням міжнародного авторитету країни.

*Соціальні кризи* виникають при загостренні протиріч та зіткненні інтересів різних соціальних груп і часто є продовженням економічних криз, тому що останні супроводжуються такими негативними соціальними проявами, як падіння рівня зайнятості, зростання цін на споживчі товари, зниження рівня життя громадян, скорочення державних асигнувань на освіту та охорону здоров'я.

Основними чинниками соціальних криз є значне зниження якості життя громадян, безробіття, злидні, зростання числа серйозних захворювань, погіршення криміногенної обстановки, витік умів,

корумпованість суспільства, повне руйнування системи цінностей, у тому числі духовних.

Різновидом соціальної кризи є *демографічна криза*, негативними проявами якої є перевищення показників смертності над показниками народжуваності, негативні міграційні процеси, що викликають відтік кваліфікованих фахівців, нестачу продуктивних кадрів в економіці, несприятливі зміни у статеві-віковій структурі населення.

*Психологічні кризи*, які найяскравіше виявляються в періоди великих змін у суспільстві, в умовах нестабільності та падіння рівня життя людей. Фактори психологічної кризи – це поява неврозів, що набувають масового характеру, зростання незадоволеності громадян своїм соціальним становищем, емоційна спустошеність у людей, втому від змін, загострення почуттів невпевненості, страху, масове зростання числа серцево-судинних та інших захворювань внаслідок посиленого стресового навантаження, погіршення психологічного клімату у суспільстві (у колективі підприємства).

У бізнесі психологічна криза проявляється як відсутність у підприємців бажання інвестувати у бізнес, виробництво, зневіра в майбутньому, прагнення вивести капітали з країни.

В організаційному устрої соціально-економічної системи можуть загострюватися відносини, пов'язані зі структурною побудовою, поділом та інтеграцією діяльності, розподілом функцій, регламентацією діяльності підрозділів, адміністративних одиниць, регіонів, філій, дочірніх фірм, представництв. Так виникають *організаційні кризи*.

Їхніми основними факторами є:

- застійність і бюрократизація структур;
- загострення конфліктів між підрозділами, менеджерами різних рівнів управління;
- плутанина, безвідповідальність, хаос і втрата контролю над рядом структурних одиниць;
- відтік ресурсів та серйозні проблеми у фінансово-господарській діяльності організації внаслідок навмисних чи помилкових дій деяких адміністраторів;

– розбалансованість загальної системи управління, зниження рівня координування та інтеграції діяльності різних служб.

*Екологічні кризи* викликані природними, стихійними явищами, такими як землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені, а також часто є результатами життєдіяльності людини.

Кризи можуть протікати явно та легко виявлятися, а можуть бути малопомітними та йти у прихованій формі. Найбільш небезпечні кризи, що зачіпають систему загалом. У такій ситуації утворюється низка складних проблем, вирішення яких залежить від своєчасності їхнього виявлення та професіоналізму в управлінні організацією, державою.

*Причини кризи* можуть бути:

- об'єктивними – пов'язаними з циклічним розвитком системи, потребами модернізації, реструктуризації, впливом зовнішніх факторів;

- суб'єктивними – що відображають помилки менеджерів в управлінні, недоліки в організації виробництва, недосконалість інноваційної та інвестиційної політики.

Наслідки кризи – це такі стани системи, ситуації та проблеми, для яких характерні: різкі зміни або послідовна трансформація, оновлення організації або її руйнування, оздоровлення або виникнення нової кризи.

Наслідки кризи визначаються її характером, типом, рівнем прояву негативних циклічних чинників, вибором методик антикризового управління, що може згладити негативні тенденції, сприяти подоланню несприятливих чинників, а може, навпаки, спровокувати нову кризу.

*Антикризове управління* – це сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їхню профілактику, долати їхні негативні наслідки, згладжувати перебіг кризи.

*Технологія антикризового управління* включає ряд послідовних кроків щодо реалізації механізму впливу на систему з метою попередження, пом'якшення і подолання криз різних типів.

Менеджеру з антикризового управління важливо мати системне бачення, вміти охопити поглядом низку взаємопов'язаних проблем,

які, наприклад, можуть призвести організацію до банкрутства або різко погіршити соціальне становище людей.

*Методи антикризового управління на рівні державного регулювання* включають:

- вироблення нормативних, законодавчих актів;
- визначення спрямованої фінансової та соціальної політики;
- сприяння малому бізнесу;
- створення умов для інноваційної активності підприємств та конкурентоспроможності країни на світовому ринку.

На рівні *менеджменту організації антикризове управління* передбачає:

- розробку стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків;
- формування антикризової команди менеджерів та реалізація програми виходу з кризи;
- проведення заходів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів до організації та реструктуризації кредиторської заборгованості;
- своєчасне вирішення конфліктів та вибір оптимальної кадрової політики;
- проведення реорганізації на складному етапі банкрутства.

### **5.1.2. Дігностика криз в організації**

Будь-яка організація, починаючи з моменту свого виникнення, стикається з низкою проблем, які можуть спровокувати гостру кризу, що супроводжується різким погіршенням показників діяльності: ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності коштів, фінансової стійкості. Ринкові форми господарювання за умов жорсткої конкуренції призводять до фінансової неспроможності окремих суб'єктів господарювання або їхньої тимчасової неплатоспроможності.

Кризи можуть виникнути на будь-якому з етапів життєвого циклу організації.

Поява ідеї, проектування, планування, будівництво, освоєння виробничих потужностей, функціонування, розвиток, занепад, закриття

чи реорганізація – ось далеко не повний перелік етапів циклічного розвитку організації. Вона може пройти їх повністю, а може й зупинитись у своєму розвитку, не досягнувши відчутних результатів, й припинити своє існування.

На етапі свого становлення організація зазнає труднощів, вступаючи у конкурентну боротьбу за «місце під сонцем». Багато організацій розоряються, не витримавши конкуренції. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою розроблено систему заходів підтримки малого бізнесу, яка полягає у видачі пільгових кредитів, тимчасовому звільненні від оподаткування, передачі на вигідних умовах патентів та технологій. За такої підтримки організації простіше пройти етап кількісного та якісного зростання, домогтися стійкості позитивних тенденцій у розвитку.

Кризи часто виникають і в зрілих організаціях, які втрачають свою позитивну динаміку та неспроможні вже отримувати пропорційний прибуток.

Сигнали початку кризи в організації:

- посилення конфліктів, які можуть навіть призвести організацію до розвалу;
- моральне старіння використовуваних технологій і втрата конкурентних переваг;
- значний відтік ресурсів зі збільшенням небезпеки банкрутства.

Будь-які гострі протиріччя, що виникли в організації, здебільшого пов'язані з її фінансово-господарською діяльністю. Тому *антикризове управління, перш за все, спрямоване на усунення та недопущення прогалин у системі розподілу ресурсів та оптимізацію господарської діяльності.*

Кризовий фінансовий стан компанії вимагає від менеджерів проведення низки нетрадиційних заходів, використання в управлінні методів та підходів, які значно відрізняються від керівництва у звичайних, стабільних умовах.

Криза, у перекладі з грецької, означає «рішення», «поворотний пункт» або «вихід».

Економічна криза в організації відображає її важке фінансове становище, яке характеризується незадовільним значенням цілого ряду

показників, і першою ознакою є негативний фінансовий результат – валовий збиток від діяльності, зниження рівня рентабельності або стрімке скорочення розміру прибутку за періодами.

Чому ж раніше благополучні підприємства опиняються у стані неплатоспроможності?

Причинами кризового стану організації можуть бути:

- зміна ринкових умов;
- тиск конкурентів;
- зловживання з боку менеджерів чи персоналу;
- діяльність перевіряючих чи контролюючих державних органів;
- запровадження нових законів чи інших нормативних актів;
- зміни у політичній ситуації, спричинені перерозподілом влади.

Які б не були явні причини погіршення фінансового стану, *першо-причиною будь-якої кризи в організації є низький рівень професіоналізму менеджменту компанії.*

Діагностика криз в організації – це сукупність методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких місць у системі управління, які є причинами неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності.

Діагностику слід розуміти і як оцінку діяльності компанії з точки зору отримання загального управлінського ефекту, і як виявлення відхилень у параметрах системи, від спочатку заданих, і як оцінку функціонування організації в рухливому, змінюваному середовищі.

*Методи діагностики кризи в організації включають:*

- моніторинг середовища та системний аналіз сигналів про можливі зміни стану та конкурентного статусу організації;
- аудит фінансового стану, аналіз кредитної політики та заборгованості компанії;
- визначення ризиків й оцінку поточного стану організації та прогнозування її можливих станів у майбутньому.

Інструменти діагностування кризового стану, такі як *статистика, моделювання, прогнозування, експеримент, експертиза, маркетингові дослідження* тощо, застосовуються залежно від типу кризи та форми її прояву.

Розглянемо групи показників (сигналів про наростання загроз), які допомагають визначити можливі негативні тенденції, що перешкоджають виконанню стратегічних цілей організації.

1. Падіння попиту на продукцію організації, зниження купівельної спроможності населення, зростання величини попиту на товари фірм-конкурентів.

2. Погіршення параметрів факторів виробництва: скорочення пропозиції сировинних і матеріальних ресурсів, зростання цін на сировину, матеріали та обладнання, зростання вартості ліцензій на використання винаходів та відкриттів.

3. Згортання виробництва споріднених галузей, стагнація їхнього науково-технічного та економічного потенціалу, зростання цін на послуги галузей інфраструктури.

4. Посилення конкурентної боротьби на тлі зниження конкурентного статусу організації, активне «переключення» покупців на товар-замінник, цінові війни.

5. Несприятливі зміни в діяльності державних та владних структур: підвищення податкових ставок та запровадження нових податків, несприятлива зміна валютного курсу гривні, мінливе цивільне та комерційне законодавство, контроль держави за коливаннями цін.

6. Випадкові явища: розташування організації в регіоні, схильному до стихійних лих; нестабільність зовнішньої політики іноземних держав-партнерів щодо бізнесу, демографічні шоки; несподівані науково-технічні прориви, реалізовані конкурентами.

7. Погіршення технічних ресурсів фірми: знос засобів технологічного оснащення (ЗТО); використання морально застарілих ЗТО; застосування матеріалів та напівфабрикатів, що знижують конкурентоспроможність продукції; використання застарілих систем перетворення, передачі та контролю споживання енергії, що тягне за собою збитки.



8. Погіршення параметрів технологічних ресурсів: відсутність потенціалу щодо систематичних НДДКР; використання технології, яка не дозволяє протягом одного життєвого циклу переходити до нового покоління продукції фірми.

9. Послаблення кадрового потенціалу: працівники орієнтовані на застосування командно-адміністративних методів, виконання традиційних видів робіт, зумовлених стабільною технологією; забезпеченню технічної, соціальної та екологічної безпеки не надається першого значення.

10. Втрата організаційною структурою гнучкості: її застій та орієнтованість суто на виконання функцій, бюрократизація.

11. Фінансова політика характеризується систематичним залученням позикових коштів, відбувається падіння курсу власних акцій фірми.

## **§5.2. Стратегія і тактика розвитку організації в антикризовому менеджменті: від планування до реалізації**

Для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності всі підприємства повинні час від часу вносити зміни до своєї господарської діяльності. Стратегія антикризового управління дозволяє встановити:

- яким чином підприємство може протистояти змінам зовнішнього середовища (що відбуваються часто, нерегулярно і практично непередбачувано);
- за допомогою яких попередніх заходів можна зберегти свою життєздатність і досягти намічених цілей.

Стратегія виживання повинна бути реалізована у стислий термін, нові рішення подекуди свідомо проводять у життя недемократичним шляхом. Управління зосереджується в руках небагатьох осіб, які наділяються всією необхідною легітимною владою, щоб енергійно та за короткий термін провести намічені зміни.

Криза підприємства може бути не настільки очевидною і помітною. Становище підприємства на даний момент може здаватися

цілком задовільним (ситуація успіху), але потенціал успіху знижується, відбуваються збої у розвитку підприємства, слабшають захисні можливості у конкурентній боротьбі. Намічається розрив між бажаними та можливими результатами діяльності підприємства. В цьому випадку необхідно діагностувати настання кризи, і вона може бути ліквідована лише шляхом прийняття нової орієнтації – наприклад продуктові та технологічні інновації, вихід на нові ринки. Такі зміни розраховані на тривалий час.

Підприємство має успіх лише у тому випадку, якщо перебуває у стані послідовного та неухильного розвитку. Тому повноцінна стратегія антикризового управління – це стратегія створення, захоплення та утримання певної ринкової ніші, що забезпечить конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі.

### ***1. Розробка стратегії антикризового управління***

В антикризовому менеджменті вирішальне значення має саме стратегія управління. Головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, безпосередньому усуненню причин, що сприяють її виникненню. Аналізується зовнішнє та внутрішнє середовище бізнесу, виділяються ті компоненти, які мають значення для організації, здійснюються збір і відстеження інформації по кожному компоненту, та на основі оцінки реального стану підприємства з'ясовуються причини кризового стану.

Точна, комплексна, своєчасна діагностика стану підприємства – це *перший етап розробки стратегії антикризового управління* діяльністю підприємства.

Надалі необхідно зробити *аналіз зовнішніх чинників з метою виявлення причин кризи*.

Для того щоб сформувати чітку та зрозумілу картину розвитку ситуації, необхідно правильно зіставити отримані результати та звести в єдине ціле кілька етапів аналізу:

- аналіз макросередовища, який умовно можна поділити на чотири сектори: політичне оточення, економічне оточення, соціальне оточення, технологічне оточення;
- аналіз конкурентного середовища за його п'ятьма основними складовими: покупці, постачальники, конкуренти всередині галузі, потенційні нові конкуренти, товари-замінники.

Отримавши інформацію про середовище, можна синтезувати її за допомогою *методу створення сценаріїв* – реалістичного опису того, які тенденції можуть з'явитися в тій чи іншій галузі в майбутньому.

Зазвичай створюється кілька сценаріїв, за якими потім апробується та чи інша антикризова стратегія підприємства.

Сценарії дають можливість визначити найважливіші чинники середовища, які необхідно враховувати підприємству; деякі з них будуть під прямим контролем підприємства (воно зможе або уникнути небезпеки, або скористатися новими можливостями).

Однак існуватимуть і фактори, непідвладні контролю з боку підприємства, – в цьому випадку антикризова стратегія повинна допомогти підприємству максимально використовувати конкурентні переваги і водночас мінімізувати можливі втрати.

Вивчаючи зовнішнє середовище, менеджери концентрують увагу на з'ясуванні загроз і можливостей, які містить у собі зовнішнє середовище. Досить популярним є метод *SWOT-аналізу*, докладно описаний у параграфі 3.5.4.

Наступний етап антикризової стратегії – *аналіз стану підприємства, що опинилося у кризовій ситуації*. Поряд з аналізом довкілля середовища важливо провести поглиблене дослідження реального стану підприємства. Маючи результати цього дослідження та бачення того, яким підприємство має стати в майбутньому, менеджери можуть розробити подальшу антикризову стратегію.

Чим слабше становище підприємства, тим більше критичного аналізу має зазнати його стратегія.

*Кризова ситуація на підприємстві – це ознака слабкої стратегії або її поганій реалізації, або й того, й іншого*. Аналізуючи стратегію підприємства, менеджери мають сконцентрувати свою увагу на таких п'яти моментах.

1. *Ефективність поточної стратегії*. Потрібно визначити, по-перше, місце підприємства серед конкурентів; по-друге – межі конкуренції (розмір ринку); по-третє – групи споживачів, на які підприємство орієнтується; по-четверте – функціональні стратегії в галузі виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів.

Оцінка кожної складової дає більш зрозумілу картину стратегії підприємства, що зазнає кризи, причому оцінка проводиться на базі *кількісних показників*: частка підприємства на ринку, розмір ринку, розмір прибутку, розмір кредиту, обсяг продажів (зменшується або збільшується по відношенню до ринку в цілому) тощо.

2. *Сила та слабкість, можливості та загрози підприємства*. Як зазначалося раніше, найзручніший і вже випробуваний на практиці спосіб оцінки стратегічного становища компанії – це SWOT-аналіз.

Сила підприємства – це те, в чому воно досягло успіху: навички, досвід роботи, ресурси, досягнення (досконала технологія, краще обслуговування клієнтів, впізнаваність товарної марки тощо).

Слабкість – це відсутність чогось важливого у функціонуванні компанії, того, що їй не вдається, порівняно з іншими.

Після виявлення сильних та слабких сторін вони ретельно вивчаються та оцінюються. Сильні сторони підприємства можна використовувати як основу антикризової стратегії. Якщо їх недостатньо, менеджери підприємства терміново мають створити основу для цієї стратегії. Водночас успішна антикризова стратегія спрямована і на усунення слабких сторін, які призвели до кризової ситуації.

Ринкові можливості та загрози також багато в чому визначають антикризову стратегію підприємства. Для цього оцінюються всі можливості галузі, які можуть забезпечити потенційну прибутковість підприємства, та загрози, які негативно впливають на підприємство.

*Антикризова стратегія має враховувати перспективи, що відповідають можливостям та забезпечують захист від загроз.*

3. *Конкурентоспроможність цін і витрат підприємства*. Необхідно зіставити ціни та витрати підприємства з цінами та витратами конкурентів.

Процес визначення витрат за кожним видом діяльності втомливий і складний, але дозволяє краще зрозуміти структуру витрат підприємства. Тож необхідно провести ретельну порівняльну оцінку витрат підприємства та витрат його конкурентів за основними видами діяльності. Таким чином можна виявити найкращу практику виконання певного виду діяльності, найбільш ефективний спосіб мінімізації

витрат і на основі отриманого аналізу розпочати підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. *Оцінка міцності конкурентної позиції підприємства.* Оцінка конкурентоспроможності підприємства щодо витрат необхідна, але недостатня. Міцність позиції підприємства по відношенню до основних конкурентів оцінюється за такими важливими показниками, як якість товару, фінансове становище, технологічні можливості, тривалість товарного циклу.

5. *Виявлення проблем, які викликали кризу для підприємства.* Менеджери вивчають усі отримані результати дослідження стану підприємства на момент кризи та визначають, на яких проблемних аспектах треба зосередити увагу. Дані, отримані щодо кризового стану підприємства, необхідно ретельно систематизувати.

*Другий етап* стратегічного антикризового планування – коригування місії та системи цілей підприємства, що опинилося в кризовій ситуації, повинен сконцентрувати всю інформацію, отриману під час проведення стратегічного аналізу, і вирішити, чи зможе підприємство в межах своєї колишньої місії вийти з кризи та досягти конкурентних переваг. Вміло сформульована, доступна для розуміння місія, в яку вірять, може бути вагомим стимулом для змін стратегії та може включати:

- а) проголошення переконань і цінностей;
- б) продукцію або послуги, які підприємство продаватиме (або потреби клієнтів, які підприємство задовольнятиме);
- в) ринки, на яких працюватиме підприємство:
  - методи виходу на ринки;
  - технології, які використовуватиме підприємство;
  - політику зростання та фінансування.

Чітко сформульована місія надихає співробітників підприємства і спонукає їх до дії, дає можливість виявляти ініціативу. Місія формує основні причини успіху діяльності підприємства за різних впливів на нього зовнішнього й внутрішнього середовища.

Після цього розпочинається процес коригування системи цілей (бажаних результатів, які сприяють виходу з економічної кризи). Менеджер порівнює бажані результати та результати досліджень

факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які обмежують досягнення бажаних результатів, та вносить зміни до системи цілей.

*Третій етап* антикризового стратегічного планування – формулювання стратегічних альтернатив виходу підприємства з економічної кризи та вибір стратегії.

На цьому закінчується процес стратегічного планування та починається процес визначення тактики реалізації обраної стратегії (оперативне планування), а потім здійснюється реалізація антикризової стратегії, оцінка та контроль результатів.

## **II. Реалізація антикризової стратегії**

Тактичними (оперативними) заходами щодо виходу з економічної кризи можуть бути скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва та збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, встановлення поточних збитків, виявлення внутрішніх резервів, залучення спеціалістів, отримання кредитів, зміцнення дисципліни тощо.

Реалізація обраної антикризової стратегії передбачає, що менеджери повинні:

- остаточно усвідомити вироблену антикризову стратегію та цілі, їхню відповідність один одному;
- детально довести ідеї нової стратегії та зміст цілей до співробітників з метою широкого їхнього залучення до процесу реалізації антикризової стратегії;
- привести ресурси у відповідність до реалізованої антикризової стратегії;
- виробити рішення щодо організаційної структури.

Реалізація антикризової стратегії підприємства залежить від таких факторів:

- структура та система управління;
- управлінська культура;
- навички та ресурси.

На багатьох підприємствах відсутнє оптимальне поєднання структури, культури, навичок, необхідних для успішної діяльності.

*Структура підприємства* багато в чому визначає його здатність реагувати на зміни середовища: надто жорстка організаційна структура може стати перепорою на шляху гнучкого пристосування до нових реальних умов, гальмувати процес інновацій та перешкоджати творчому підходу до вирішення нових проблем і завдань. В основному менеджери прагнуть уникнути структурних змін, які зазвичай супроводжуються плутаниною, невдоволенням із боку персоналу, внаслідок чого реорганізація відкладається на максимально тривалий період.

Системи управління теж можуть сприяти чи заважати реалізації стратегії. З одного боку, на підприємствах, де процвітає бюрократичний стиль управління, навіть найпростіші рішення та вказівки персоналу нижніх рівнів мають бути схвалені менеджером вищої ланки. Якщо людина протягом тривалого часу працює у структурі такого типу, то вона навряд чи захоче взяти на себе додаткову відповідальність та ініціативу, пояснюючи тим, що це не входить до кола її посадових обов'язків. З іншого боку, відсутність чіткої організації і злагодженої системи того ж документообігу може призвести до дублювання вже виконаної роботи або втрати важливої інформації, якщо працівник звільняється або отримує іншу посаду всередині підприємства.

*Управлінська культура* може бути сильною рушійною силою. Однак не слід забувати: вона є результатом традицій, що мають тривалу історію, і не може бути змінена в одну мить. Проблеми можуть виникнути, якщо управлінська культура увійде в суперечність із антикризовою стратегією підприємства.

*Стиль управління* може відповідати стратегії фірми, а може й суперечити їй. У ряді випадків переважання одного стилю може призвести до проблем. Вважається, що авторитарний стиль може бути корисним лише в ситуаціях, що вимагають негайного усунення опору при проведенні вкрай необхідних і рішучих змін.

*Навички та ресурси* також впливають на антикризову стратегію, оскільки їхнє правильне використання має вирішальне значення для успішної діяльності підприємства.

Менеджер повинен максимально мобілізувати ресурси підприємства і розподілити їх таким чином, щоб це дало найбільший ефект. Механізм використання ресурсного потенціалу підприємства

приводиться у відповідність до здійснюваної антикризової стратегії. До функціональних підрозділів, які керують рухом ресурсів усередині підприємства, мають бути доведені нові завдання. При цьому необхідно провести відповідну підготовчу роботу, щоб усунути опір з їхнього боку та переконати у необхідності ефективної участі у здійсненні нової стратегії.

Антикризова стратегія найбільш ефективна, якщо вона поєднується із вже адаптованою структурою та підпорядковується збалансованій системі цілей. Однак у критичних ситуаціях часу на підготовку бази для стратегічних змін не залишається і доводиться рішуче змінювати систему управління, що негативно впливає на роботу персоналу.

Подолання опору із боку персоналу вимагає здійснення заходів двох видів:

а) психологічних, тобто визначення культурних орієнтацій різних груп персоналу з урахуванням їхнього ставлення до змін, створення опорних точок впровадження антикризової стратегії, обмеження впливу прийняття рішень із боку груп, несприйнятливих до змін;

б) системних, тобто формування перехідної структури підприємства, що вирішує завдання із впровадження змін без перешкод для оперативної діяльності.

На середніх і малих підприємствах, для яких, зазвичай, характерна сприйнятливість персоналу до змін, можна послідовно адаптувати колишню структуру, накладаючи на неї нові проєктні одиниці, відповідальні за використання антикризової стратегії.

На великих підприємствах, персонал яких чинить опір змінам, треба використовувати варіанти так званої подвійної структури, коли використання антикризової стратегії відокремлюється від оперативної діяльності. Це дозволяє менеджерам забезпечити підтримку змін у підрозділах, зайнятих їхньою реалізацією.

Для проведення необхідних рішень жорстко використовуються владні повноваження. При цьому традиційні системи надходження команд замінюються швидкими безпосередніми контактами керівника з виконавцями.

Значну допомогу в реалізації антикризової стратегії може надати залучення фахівців із боку зовнішніх консультантів, нових керуючих,



які раніше працювали на інших підприємствах, або керуючих самої компанії, діяльність чи імена яких не асоціюються з минулою стратегією.

Проведення стратегічних змін – надзвичайно відповідальне і важке завдання, але на реалізацію деяких змін може бути витрачено менше зусиль, особливо якщо вони не вимагають зміни якихось фундаментальних устоїв організації. Наприклад, принципові нововведення, здійснені Якоккі в управлінні фірмою Chrysler, не призвели до фундаментальних змін у стратегічному управлінні. Якокка зробив заміну багатьох віцепрезидентів компанії, змінив деякі системи, наголосив на економії, призначивши собі річну зарплату в 1 дол., і звернувся до послуг нового рекламного агентства. Ці зміни призвели до посилення тенденцій, які вже існували всередині компанії, і сприяли змінам більшою мірою, ніж проведення нової конкурентної стратегії.

### **§5.3. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану**

Воєнний час потребує рішучих дій від менеджменту підприємств, а саме прискорення прийняття управлінських рішень, гнучкість стилю керівництва, удосконалення комунікаційних процесів, забезпечення безпеки працівників, їхнього ментального здоров'я, підтримання їхньої продуктивності тощо. Все це вимагає розроблення нових, адаптованих до форс-мажорних умов функціонування інструментів управління персоналом. Зважаючи на те, що досвіду управління персоналом на українських підприємствах в умовах воєнного стану немає, це формує нові виклики для науковців галузі менеджменту та адміністрування<sup>19</sup>.

Здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, доцільно переглянути кадрову політику на предмет збереження/утримання персоналу, а також підтримання продуктивності працівників

---

<sup>19</sup> Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку № 2 (8), 2022, с. 88

та забезпечення їхньої безпеки. Для цього доцільно відкоригувати стратегію управління персоналом, яка має орієнтуватися на перегляд робочого навантаження у компаніях. Зважаючи на це, потрібно сформулювати нові цілі та завдання для працівників, за можливості здійснити ротацію персоналу, що виконував функції, навантаження на які істотно зменшились.

Водночас бажано визначити методи навчання персоналу, які найбільше відповідають сьогоднішній ситуації, а саме коучинг, e-learning, самонавчання. Сучасні дослідження підтверджують, що в умовах обмежених фінансових ресурсів більшість компаній згортають навчання працівників або взагалі відмовляються від нього.

Проте питання навчання залишається актуальним для збереження працівників із належними компетенціями. Зважаючи на це, під час ротації персоналу в умовах воєнного стану доцільним є здійснення навчання безпосередньо на робочих місцях, а наставником може бути колега по роботі або безпосередній керівник. Завдяки цьому можна зберегти компетентний персонал та вирішити питання пошуку потрібного персоналу, яке періодично виникає у кожній компанії.

Якісно підібраний персонал є однією із найважливіших складових успіху діяльності підприємства. Досвідчений роботодавець знає: успіх компанії залежить не так від технічного обладнання, як від працівників, їхнього професіоналізму, особистих якостей. Тому питання збереження та утримання компетентних працівників має бути пріоритетним для підприємств з огляду на поточну ситуацію.

В умовах воєнного стану функція організування персоналу має неабияке значення та полягає в адмініструванні через формування на підприємствах такої документальної бази:

- організаційні документи-регламенти (правила внутрішнього трудового розпорядку);
- розпорядчі документи (наприклад, наказ про дистанційну роботу);
- довідкова інформаційна документація (протоколи проведення нарад з охорони праці й техніки безпеки, акти впро-

вадження комплексних заходів із охорони праці та техніки безпеки)<sup>20</sup>.

Згідно з чинним законодавством<sup>21</sup>, нормальна тривалість робочого часу в період дії воєнного стану може бути збільшена до 60 годин на тиждень (а для працівників, яким законодавство встановлює скорочену тривалість робочого часу, – не більше ніж 50 годин на тиждень).

Зважаючи на особливості трудового законодавства в умовах воєнного стану та виробничі потужності, доцільно визначитись із тривалістю робочого тижня, а також організуванням трудових відносин на підприємствах.

Мотивування працівників в умовах воєнного стану – це та складова, яка забезпечує не лише матеріальну підтримку для працівника, а ще й моральну. Незважаючи на війну, переважна більшість компаній виплачує заробітну плату в повному обсязі. В умовах сьогодення додатковими стимулами для працівників від компаній можуть бути гнучкий графік роботи, програми психологічної допомоги, одноразова грошова допомога, надання корпоративного житла або оплата оренди житла. Поряд із відомими також можна виділити нові методи мотивування працівників в умовах воєнного стану, такі як взаємодопомога та взаємопідтримка, які виражаються у спільних волонтерських проєктах на підприємстві, збиранні коштів для мобілізованих працівників, членів їхніх сімей тощо.

Наразі на підприємствах України виникла нагальна потреба в зміні функціональної моделі управління персоналом, яка повинна ґрунтуватися на власному досвіді роботи зі своїми працівниками, обмеженості фінансових ресурсів та форс-мажорних умовах функціонування.

Під час війни зовнішнє середовище стає джерелом небезпеки для персоналу як у фізичному, так і в інформаційному плані. Ми не можемо ізолюватися від середовища і повністю ігнорувати його. Але ми можемо вивести себе із зони небезпеки вчасно і лишатися

---

<sup>20</sup> Там же, с. 90

<sup>21</sup> Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

пильними, щоб вчасно виявити небезпеку. У психічному плані менеджерів потрібно намагатися обмежувати негативний вплив зовнішнього середовища на себе і на працівників. Люди відчувають страх, розгубленість і всю палітру негативних емоцій. А ще вони роздратовані і безпорадні від того, що не можуть вплинути на ситуацію. Що може зробити менеджер? Проговорювати ситуацію словами у нейтральному і конструктивному тоні, наскільки це можливо. Головне – налагодити канал виводу із себе негативних емоцій через слова і дії. Проговорювання – це перший етап фіксації подій і осмислення того, що відбувається. Це плацдарм для майбутньої об'єктивної оцінки ситуації і планування. Зменшити потік негативної інформації на команду. Вести позитивну і конструктивну комунікацію. Наприклад, не пересилати інформацію про наступний обстріл. Цю інформацію члени команди дізнаються і без вас. Можливо, краще поділитися хорошими новинами або відправити аналітичний матеріал, який прогнозує розвиток подій. Взагалі з командою варто проговорювати сценарії розвитку подій. Це допомагає повернути відчуття контролю і впевненості.

Виділяють три магістральні процеси у виробничому колективі або бізнес-команді – *комунікація, координація для виконання завдань і співпраця*. У менеджерів спостерігалися великі проблеми з комунікаціями і в мирний час. А під час війни вони переростають у катастрофу. Багато менеджерів просто мовчать. Інші продовжують вести комунікації так, ніби нічого не сталося. Це дратує багатьох працівників. Як можна бути таким неадекватним? Деякі менеджери ведуть комунікації, але забувають, що вони самі перебувають під впливом емоцій і в деструктивному психічному стані. Цей стан може не співпадати із тим, як відчувають себе працівники. А відчувають вони себе по-різному.

Що робити менеджерів? Потрібно бути присутнім і вести комунікацію. Враховувати контекст, правильно підбирати теми і канал комунікації. Бути обережним, тому що некомпетентною і неадекватною комунікацією можна завдати шкоди команді і людям. Комунікація потрібна для того, аби люди відчували себе на зв'язку.

В умовах війни команди для багатьох людей стають важливою опорою і джерелом стабільності. Загальне правило таке – повна

відсутність комунікації гірша, ніж погана комунікація. У цього правила є виняток. Часом треба знати, коли помовчати.

В умовах воєнного стану зазнають змін і цілі організацій. Те, що було важливим і значимим у мирний час, здається безглуздим під час війни. Наступає певна дезорієнтація. Частково вона спричинена невизначеністю майбутнього. Деякі менеджери заспокоюють людей і продовжують робити свою роботу. Інші розуміють, що контекст змінився. Що може зробити менеджер? Підтвердити працівникам у команді, що цілі і плани, над якими ви працювали, продовжують бути важливими і потрібними. Змінити цілі і завдання з урахуванням контексту і ситуації, що склалася. Можна спочатку проговорити це із своїм керівником, можна залучити команду до обговорення. Чому це важливо? Цілі є джерелом сенсу. А сенс виступає ключовим фактором у мотивації й організації колективної діяльності. Для команди важливо знати: те, що вона робить, є потрібним.

Таким чином, кожна людина проживає цей період по-своєму. Складність для менеджера полягає у тому, що йому потрібно «впоратися не тільки з собою», а ще й підтримувати і організовувати команду. Усі погляди звернені на нього. Є очікування від людей, що він або вона проявить своє лідерство. Через турботу про команду менеджер змушений спілкуватися з людьми. Через процес комунікації з іншими він краще зрозуміє самого себе. Роль менеджера вимагає від нього аналізувати ситуацію, приймати рішення і займати позицію. Позиція дозволяє діяти.

Вчинки говорять більше, ніж слова. Менеджер стає прикладом для своєї команди. Працівники можуть працювати тільки тоді, коли перебувають у відповідному емоційному та психічному стані. Завдання менеджера – діагностувати самого себе і команду, а також робити все можливе, щоб забезпечувати стабільне робоче середовище. Менеджер має намагатися знижувати негативний вплив зовнішнього середовища наскільки це можливо. Проговорювати і осмислювати ситуацію, вести конструктивну комунікацію, ділитися позитивними новинами, проговорювати сценарії розвитку подій. Менеджер дасть можливість кожному члену команди визначитися, де він або вона можуть бути найбільш корисними в умовах війни. Поставиться з розумінням і буде цінувати вибір кожного. Буде намагатися

зробити так, щоб команда стала опорою і джерелом безпеки у складний період<sup>22</sup>.

Менеджер донесе до людей, що цілі і завдання, над якими вони працюють, продовжують бути важливими і потрібними. Інакше він сформулює нові цілі так, щоб вони були адекватними і враховували контекст. Менеджер тут є постачальником смислу. Смысл дозволяє людям організувати спільну дію, досягти результату і пережити важкі часи.

---

22 Синько О. Бути менеджером в умовах війни. 24.03.2022. Джерело: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html>



# ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

## I. ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ

1. Розкрийте поняття, види і причини криз.
2. Які заходи передбачає стратегія антикризового управління на рівні менеджменту організації?
3. Назвіть інструменти діагностування кризового стану.
4. Охарактеризуйте перший етап розробки стратегії антикризового управління.
5. Продовжіть думку «Кризова ситуація на підприємстві – це ознака...»
6. У чому полягає другий етап стратегічного антикризового планування?
7. Розкрийте зміст третього етапу антикризового стратегічного планування.
8. Які три процеси стають магістральними у виробничому колективі або бізнес-команді в умовах кризи?
9. У чому ви вбачаєте особливості управління персоналом в умовах воєнного стану?
10. Як має будуватися комунікативна стратегія менеджера по відношенню до персоналу в умовах кризи, зумовленої воєнним станом?
11. Які нові методи мотивування працівників в умовах воєнного стану ви вважаєте найбільш ефективними?



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
2. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник. Бутко М. П. К.: ЦУЛ, 2020. 400 с.
3. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка. 2020. 216 с.
5. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія. Львів. 2014. 160 с.
6. Остапчук А. Д., Збарська А. В. Менеджмент малого та середнього бізнесу в реальному секторі економіки України: навчальний посібник. К.: ННЦ ІАЕ, 2016. 422 с.
7. Осовська Г. В. Менеджмент: підручник. Осовська Г. В., Осовський О. А., вид. 4-е, перероблене і доповнене. К.: Кондор-Видавництво, 2020. 563 с.
8. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 312 с.
9. Саюн О. В. Основи менеджменту: навчальний посібник, Черкаси. 2019. 216 с.
10. Управління організацією: навчальний посібник. Балановська Т. І. та ін. К.: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.



## ЧАСТИНА II.

# УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, КОМУНІКАЦІЇ, КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ





# РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

*У житті немає безвихідних ситуацій,  
є тільки неприйняті рішення.*

**А. Ейнштейн**

## **§6.1. Зміст, види та процес прийняття управлінських рішень**

**Управлінське рішення** – вид управлінської діяльності, сукупність взаємозалежних, цілеспрямованих і логічно послідовних дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань.

У діяльності керівника управлінські рішення є творчим процесом, що включає такі основні завдання:

- вироблення та постановку мети;
- вивчення проблеми;
- вибір та обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків прийнятих рішень;
- вибір й остаточне формулювання рішення;
- прийняття рішення;
- доведення рішень до виконавців;
- контроль за виконанням рішень.

Види управлінських рішень відображають численні ознаки, які впливають на процес прийняття рішень, що суттєво ускладнює їхню класифікацію.

Наведемо деякі основні критерії класифікації управлінських рішень:

- за терміном дії наслідків рішення – довго-, середньо-, короткострокові;

- за частотою прийняття – одноразові (випадкові) і повторювані;
- за широтою охоплення – загальні (що стосуються всіх співробітників) та вузькоспеціалізовані;
- за формою підготовки – одноосібні, групові та колективні;
- за складністю – прості та складні;
- за жорсткістю регламентації – контурні, структуровані та алгоритмічні.

*Контурні рішення* позначають наближену схему дій підлеглих і дають їм широкий простір для вибору прийомів та методів їхнього здійснення.

*Структуровані рішення* передбачають жорстке регламентування дій підлеглих. Ініціатива ж із їхнього боку може виявлятися лише у вирішенні другорядних питань.

*Алгоритмічні рішення* гранично жорстко регламентують діяльність підлеглих і виключають їхню ініціативу.

Підходи до розробки управлінських рішень ґрунтуються на:

- інтуїції керівника, обумовленій наявністю в нього раніше накопиченого досвіду та суми знань у конкретній царині діяльності, що допомагає вибрати та прийняти правильне рішення;
- понятті «здорового глузду», коли керівник, приймаючи рішення, обґрунтовує його послідовними доказами, зміст яких ґрунтується на накопиченому ним практичному досвіді;
- науково-практичному підході, який передбачає вибір оптимальних рішень шляхом переробки значних об'ємів інформації, що допомагає обґрунтувати прийняті рішення. Цей метод вимагає застосування технічних коштів і насамперед електронно-обчислювальної техніки.

Зазначимо, що оскільки керівник має можливість обирати рішення, він несе відповідальність за їхнє виконання.

*Процес ухвалення рішень* проходить певні етапи.

- *Визначення проблеми та постановка цілей.* Завдання менеджера на цьому етапі полягає у аналізі проблемної ситуації, тобто у визначенні цілей та симптомів «хвороби»; отриманні інформації про стан справ; попередньому формулюванню критеріїв рішення.

■ *Виявлення обмежень та визначення альтернатив.* Причиною проблеми можуть бути фактори, що перебувають поза організацією (зовнішнє середовище), які не можна змінити. Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень. Тому необхідно визначити джерело і суть обмежень, а також намітити можливі альтернативи, тобто доцільно з'ясувати всі можливості для усунення причини проблеми, що виникла.

■ *Прийняття рішення.* На цій стадії розробляються альтернативні рішення, дається їхня оцінка та відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

■ *Реалізація рішення.* Процес не закінчується вибором альтернативи. На цій стадії вживаються заходи для конкретизації рішення та доведення його до виконавців, тобто цінність рішення у тому, що його здійснено (реалізовано).

■ *Контроль за виконанням рішення.* У процесі контролю виявляються відхилення та вносяться поправки, що допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється свого роду зворотний зв'язок між керуючою та керованою системами.

Ефективність процесу прийняття управлінських рішень залежить від деяких факторів:

■ *Ієрархії у прийнятті рішень* – готовність керівника до делегування повноважень щодо прийняття рішення ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації та який безпосередньо бере участь у реалізації прийнятого рішення. У цьому випадку виконавцями рішення є співробітники суміжних рівнів. Контакти із підлеглими.

■ *Використання цільових міжфункціональних груп*, члени яких відбираються з різних підрозділів та різних рівнів організації.

■ *Використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків* при прийнятті рішень. У цьому випадку (особливо на початковій стадії процесу ухвалення рішення) збирання та обробка інформації здійснюються без звернення до вищого керівництва. Такий підхід сприяє прийняттю рішень у короткі терміни, підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень.

■ *Централізації керівництва при ухваленні рішення.* Процес прийняття рішення має перебувати в руках одного (головного) керівника.

Формується ієрархія у прийнятті рішень, тобто кожен нижчий керівник вирішує проблеми (приймає рішення) суто зі своїм безпосереднім керівництвом.

Управлінське рішення вважається раціональним, якщо воно відповідає **певним вимогам**, що впливають із розв'язуваної ситуації та цілей організації:

- *Ефективність рішення*, тобто воно має найбільш повно забезпечувати досягнення поставленої організацією мети.

- *Економічність рішення*, тобто воно має забезпечувати досягнення поставленої мети з найменшими витратами.

- *Своєчасність рішення*. Йдеться про своєчасність як прийняття рішення, так і досягнення цілей. Може вийти так, що чудова ідея (альтернатива) застаріє і втратить сенс у майбутньому, хоча вона була гарна в минулому.

- *Обґрунтованість рішення*. Виконавці мають бути переконані, що рішення є обґрунтованим. У зв'язку з цим не можна плутати фактичну обґрунтованість та її сприйняття виконавцями, розуміння ними аргументів, що спонукають менеджера прийняти саме таке рішення.

- *Реальна здійсненність рішення*, тобто не можна приймати нереальні або абстрактні рішення, що викликають незгоду та роздратування виконавців і в своїй основі є неефективними. Прийняте рішення має бути ефективним та відповідати можливостям колективу, що його виконує.

Особливу роль для досягнення ефективності рішень відіграє доведення ухвалених рішень до виконавців. Воно починається зазвичай з поділу загального завдання на групові й індивідуальні завдання та підбору виконавців. У результаті кожен співробітник отримує конкретне завдання, яке перебуває у прямій залежності від його службових обов'язків та цілого ряду інших об'єктивних і суб'єктивних факторів.

Вміння передати завдання виконавцям – головне джерело ефективного виконання прийнятого рішення. У зв'язку з цим виділяють чотири основні причини невиконання рішень:

- рішення було недостатньо чітко сформульовано менеджером;
- рішення було ясно і чітко сформульовано, проте виконавець його погано усвідомив;
- рішення чітко сформульовано, і виконавець його добре усвідомив, але в нього не було необхідних умов та коштів для виконання;
- рішення було грамотно сформульовано, виконавець його засвоїв і мав усі необхідні засоби для його виконання, але він був внутрішньо не згоден із варіантом рішення, запропонованим менеджером. Виконавець у цьому випадку може мати свій, ефективніший, на його думку, варіант вирішення цієї проблеми.

Таким чином, ефективність рішення залежить не тільки від його оптимальності, а й від форми доведення до виконавців (оформлення рішень, а також особисті якості керівників та виконавців). Організація виконання прийнятих керівництвом підприємства рішень, як специфічна діяльність менеджера, зобов'язує його:

- а) систематично стежити за виконанням рішень;
- б) шукати способи досягнення їхньої повноцінної реалізації;
- в) керувати всім ходом робіт.

Команда «приступити до виконання рішення» не може бути дана, допоки керівник не буде впевнений, що всі ланки, задіяні у виконання, правильно усвідомили свої завдання та мають необхідні засоби для досягнення поставленої мети.

## **§6.2. Методологія прийняття управлінських рішень**

Методи прийняття управлінських рішень включають способи виконання операцій, необхідних для цілепокладання й розробки управлінських рішень.

Рішення про те, який метод застосовувати, має залежати від реального змісту проблеми, а не від часткових знань, бажання та вміння керівника чи співробітника. Неприпустимо застосовувати невідповідні, а то й недозволені методи лише на тій підставі, що вони добре відомі, зручні чи когось влаштовують

*Методи прийняття рішень класифікують за трьома групами.*

### **1. Неформальні методи прийняття рішень.**

Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті та реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, що ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, які ухваляють управлінські рішення. Це сукупність логічних прийомів і методики вибору керівником найбільш оптимальних рішень, шляхом теоретичного порівняння альтернатив, із урахуванням накопиченого досвіду. Здебільшого неформальні методи базуються на інтуїції менеджера. Їхня перевага полягає в тому, що вони приймаються оперативно, недолік – неформальні методи не застраховані від вибору помилкових (неефективних) рішень, оскільки інтуїція іноді може підвести менеджера.

Неформальні методи засновані на аналітичних здібностях керівника та полягають у сукупності логічних прийомів порівняння альтернатив із урахуванням накопиченого досвіду та інтуїції. Серед них застосовують **методи**:

- економічного аналізу шляхом порівняння поточних та одноразових витрат, рентабельності виробництва при різних варіантах техпроцесів;
- платіжної матриці, що дозволяє за допомогою ймовірності настання подій вибрати за величиною виваженої оцінки (множення прибутку на коефіцієнт ймовірності) найбільш вигідний варіант;
- анкетування експертів, обробки їхніх анкет, коригування варіантів рішень доти, доки не вимальовується єдине рішення;
- описового моделювання процесу прийняття рішення за написаним різними фахівцями «сценарієм».

### **2. Колективні методи прийняття рішень.**

Основним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям та реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб – учасників такої процедури. Найчастіше це тимчасовий колектив, до складу якого включаються зазвичай і керівники та виконавці. Головні критерії формування такої групи – компетентність, здатність вирішувати творчі завдання, конструктивність мислення та комунікабельність.



Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, нарада, робота в комісії тощо. Найбільш поширений такий метод колективної підготовки управлінських рішень, як «мозковий штурм», або «мозкова атака» (спільне генерування нових ідей та подальше прийняття рішень).

Серед колективних методів найбільш розповсюдженими є:

~ Метод «мозкового штурму»

Був розроблений у 1939 році американським ученим Алексом Осборном, використовується при дефіциті нових ідей. Це нарада з чисельністю учасників до 50 осіб, коли за короткий період часу (наприклад, за півгодини) висувається безліч ідей (50–100) щодо певної проблеми або низки проблем.

Основна умова «мозкового штурму» – створення обстановки, максимально сприятливої для вільного генерування ідей. Щоб цього домогтися, забороняється спростовувати чи критикувати ідею, якою б, на перший погляд, фантастичною вона не була. Усі ідеї записуються, а потім аналізуються фахівцями. Чим незвичайніша ідея, тим краще. Різновидом мозкової атаки є метод «635» – шість учасників висувають три ідеї, які надходять до інших учасників, що доповнюють їх новими трьома ідеями, і так п'ять разів.

Метод «мозкового штурму» найбільш ефективний на початковому етапі роботи з проблемою або в тому випадку, коли цей процес зайшов у глухий кут. Вкрай важливо правильно сформулювати проблему у вигляді питання таким чином, аби учасники генерували свої ідеї, відповідаючи на це питання (Наприклад, «Які докази можна зібрати у цій справі?» або «Які наслідки може мати для нашого клієнта цей договір?»).

~ Метод Дельфі

Метод Дельфі широко використовується для бізнес-прогнозування. В його основі лежить гіпотеза, що прогнозні оцінки від структурованих груп експертів є точнішими, ніж від неструктурованих. Наприклад, група може бути структурована на внутрішніх експертах компанії та на експертів, запрошених ззовні.

У процесі реалізації методу експерти відповідають на низку питань у кілька раундів. Після кожного раунду особа, яка називається

«посередником», надає учасникам анонімне зведення відповідей експертів із попереднього раунду, а також причин, з яких вони виносять свої судження. Таким чином, експертам пропонується уточнити чи переглянути свої попередні відповіді з урахуванням відповідей інших членів своєї групи.

Вважається, що під час цього процесу відмінність оцінок зменшуватиметься, а самі оцінки прагнутимуть до єдиної, істинної. Процес зупиняється після того, як буде досягнуто певний заданий критерій зупинки. Це може бути визначена кількість раундів, досягнення консенсусу (коли оцінки стають однаковими), стійкість результатів (оцінки експертів перестають змінюватися). Потім результат визначається як середня оцінка, отримана на фінальному раунді.

Основна ідея методу Дельфі в тому, щоб дати можливість експертам зосередитися на розглянутих проблемах і уникнути взаємного впливу (якщо, наприклад, експерт знає, що разом у групі знаходиться визнаний авторитет у цій галузі, він несвідомо може почати підлаштовуватись під його думку). Групи експертів складаються як із співробітників компанії, так і зі сторонніх фахівців.

Ключовими особливостями методу Дельфі є:

1. *Анонімність учасників.* Особа експертів не розкривається навіть після завершення остаточного звіту. Це дозволяє уникнути впливу авторитету та репутації одних учасників на інших, коли експерт виносить судження не тому, що думає так сам, а тому, що так думає більш авторитетний та досвідчений колега. Анонімність також звільняє учасників від особистих упереджень, зводить до мінімуму «ефект сторони, що перемагає на виборах», сприяє вільному виразу думок, заохочує відкрити критику і полегшує визнання помилок при перегляді попередніх суджень.

2. *Структурування інформаційних потоків.* Вихідні відповіді експертів збираються у формі відповідей на запитання та їхніх коментарів до цих відповідей. Посередник управляє взаємодіями між учасниками, обробляючи інформацію та відфільтровуючи нерелевантний контент. Це дозволяє уникнути негативних наслідків очних дискусій.

3. *Регулярний зворотний зв'язок.* Метод Дельфі дозволяє учасникам коментувати відповіді колег, роботу групи загалом і переглядати свої прогнози та думки у режимі реального часу.

4. *Роль посередника.* Посередник розсилає опитувальні листи та інструкції щодо їхнього заповнення, збирає та аналізує відповіді, потім виявляє загальні та суперечливі точки зору. Перевіряє умови зупинення процесу та, якщо вони виконуються, зупиняє процес.

Вперше метод Дельфі був застосований у галузі прогнозування розвитку науки та технологій. Мета полягала в об'єднанні думок експертів про очікуваний час розробки конкретної технології.

*~ Японська система прийняття рішення*

Японська система прийняття рішень, так звана «ринги сейдо», чи «рингісі», є докладний обмін ідеями і тактичними планами до досягнення повної згоди насамперед на нижчих рівнях, тобто там, де ці рішення у разі їхнього прийняття мають виконуватися. Ця процедура, за західними мірками, тривала і незвична, але головна її перевага у тому, що згода досягається на стадії виконання рішень.

Японці вважають, що важливим є не так саме рішення, як те, як про нього поінформовані люди і в якій мірі вони готові його підтримувати. Нерозуміння цього призводить часто до того, що провалюються найкращі рішення і, навпаки, дають несподіваний гарний ефект посередні рішення, якщо вони підтримані виконавцями.

Коли потрібно ухвалити рішення, то зазвичай воно формується на найнижчому рівні. Причому нерідко проєкт рішення доручається підготувати наймолодшому працівникові.

При цьому переслідуються дві цілі: уникнути можливої стандартності мислення та дати можливість навчитися молодому працівникові, хай навіть він наробить помилок. Навчання на практиці значно ефективніше за лекції, тим більше, що можливі помилки будуть обов'язково виправлені на наступних управлінських рівнях.

Потім проєкт рішення проходить через усі служби та всіх посадових осіб, які мають до нього хоча б мінімальне ставлення. Рішення потрапляє на вищий рівень управління лише в тому випадку, якщо всі дійшли повної згоди (схвалення рішення). Стверджують, що у проєкті рішення є спеціальне «поле для незгодних». Але воно практично завжди залишається чистим.

Зрозуміло, що процес узгодження рішення дуже тривалий, за що й дорікають японцям. Американці кажуть: «Якщо ви їдете до Японії і маєте намір протягом двох днів укласти або призупинити, наприклад, угоду про продаж, розрахуйте на два тижні, і це якщо пощастить. Для ухвалення рішення японцям потрібна вічність». Японці ж стверджують; «Американці підписують контракт або ухвалюють рішення без зволікань. Але спробуйте змусити їх виконати його – на це їм буде потрібна вічність».

Ефективність японської системи прийняття рішень полягає в наступній швидкій його практичній реалізації, і це зрозуміло, оскільки воно всіма усвідомлено, тобто кожен твердо знає, що він має зробити для реалізації цього рішення.

Ще одна японська система прийняття рішень – кільцева («кінгісе»). Її суть полягає у тому, що на розгляд готується певний проєкт нововведення. Він передається для обговорення особам за списком, складеним керівником. Кожен повинен розглянути запропоноване рішення та дати свої зауваження письмово. Після цього проводиться нарада. Традиційно запрошуються ті фахівці, чия думка керівнику не зовсім зрозуміла. Експерти обирають своє рішення відповідно до індивідуальних уподобань. І якщо вони не збігаються, то виникає вектор переваг, який визначають за допомогою одного з таких *принципів*:

1. Принципу більшості голосів – вибирається те рішення, яке має найбільше прихильників.

2. Принципу диктатора – за основу береться думка однієї особи групи. Цей принцип є характерним для військових організацій, а також для прийняття рішень у надзвичайних обставинах.

3. Принципу Курно – використовується в тому випадку, коли коаліції немає, тобто пропонується число рішень, що дорівнює кількості експертів. Тут необхідно знайти таке рішення, яке б відповідало вигодам індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного окремо.

4. Принципу Парето – використовується при прийнятті рішень, коли всі експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію. В цьому разі оптимальним буде таке рішення, яке не вигідно змінювати відразу всім членам групи, оскільки воно є для них об'єднуючим.

5. Принципу Еджворта – використовується в тому випадку, якщо група складається з кількох коаліцій, кожній з яких не вигідно скасовувати своє рішення. Знаючи переваги коаліцій, можна прийняти оптимальне рішення, не завдаючи шкоди один одному.

### **3. Кількісні методи ухвалення рішень**

В їхній основі лежить науково-практичний підхід, що передбачає вибір оптимальних рішень шляхом обробки великих масивів інформації. Залежно від типу математичних функцій, що лежить в основі моделей, розрізняють:

- *лінійне моделювання* – використовуються лінійні залежності;
- *динамічне програмування* – дозволяє вводити додаткові зміни в процесі вирішення завдань;
- *ймовірнісні та статистичні моделі* – реалізуються у методах теорії масового обслуговування;
- *теорія ігор* – моделювання таких ситуацій, в яких прийняття рішень має враховувати розбіжність інтересів різних підрозділів;
- *імітаційні моделі* – дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них.

## **§6.3. Індивідуальні стилі прийняття управлінських рішень**

**Стиль прийняття управлінських рішень** – це сукупність індивідуальних показників, які визначають, як менеджер приймає те чи інше рішення і як відбувається процес його прийняття. У цьому контексті під стилем розуміється частотне переважання тих чи інших особистісних проявів, що є визначальними для процесу прийняття рішень, незалежно від обставин конкретної ситуації.

Індивідуальний стиль прийняття рішення дає характеристику особистості керівника (тому, що є стабільним і практично незмінним) і може містити інформацію відносно того, як використовувати переваги та приховувати недоліки певного стилю прийняття управлінських рішень.

Кожному менеджеру притаманний свій стиль прийняття управлінських рішень, сформований з урахуванням його індивідуальних особливостей.

Розглянемо найбільш відомі класифікації і методики аналізу стилів прийняття управлінських рішень.

### *~ Стилі прийняття рішень за А. Дж. Роу*

Означена методика аналізу стилю управлінських рішень (когнітивно-ситуаційна модель), розроблена в 1983 р. професором Каліфорнійського університету Аланом Роу, заснована на двох координатах: *когнітивної складності* (перевага структури або невизначеності) і *переважаючої орієнтації* (на людей або на завдання).

#### *1. Концептуальний*

Керівник приймає рішення після групового обговорення та аналізу великої кількості інфографіки та іншої інформації (переважно образної, візуальної) і орієнтований на вибір найбільш оптимального рішення з великої кількості найрізноманітніших варіантів. Представники концептуального стилю дивляться не лише на короткострокові, а й на довгострокові вигоди та результати, люблять мозкові штурми та групові сесії. Мають креативність і творче мислення.

#### *2. Аналітичний*

Керівник приймає рішення самостійно на основі аналізу великої кількості фактів та іншої інформації (друга назва стилю – *informative*), переважно у формі звітів та письмових документів, а також з орієнтацією на оптимальність прийнятого рішення. Мислення людини з цим стилем є жорстко структурованим: ухваленню рішення передують пошук проблеми, постановка мети та завдань, спостереження, пошук різних варіантів вирішення проблеми та зважений аналіз усіх аргументів «за» та «проти». На відміну від директивного (наступного у переліку) представники аналітичного стилю більш повільні, оскільки потрібна велика кількість часу для збирання та аналізу інформації, а також розгляду позитивних та негативних наслідків того чи іншого варіанту.

#### *3. Директивний*

Керівник приймає рішення швидко, самостійно, без зволікання, на основі аналізу невеликої кількості усних коментарів та з орієнтацією

на практичність прийнятого рішення. Часто рішення націлене на короткострокову перспективу, оскільки в ході його прийняття аналізується невеликий пул інформації і наявні дані часто не можуть бути об'єктивною основою прийняття довгострокових стратегічних рішень. Також рішення часто виражаються у формі наказів та інших форм, що передбачають ієрархічність і підпорядкованість у відносинах між керівником та підлеглими. Після ухвалення рішення менеджер контролює його виконання і вимагає повної відповідності початкової форми.

#### 4. Поведінковий.

Керівник приймає рішення на підставі думки інших членів команди (групове усне обговорення) без аналізу великої кількості інформації та орієнтований більше на підтримку добрих стосунків із колективом. У закордонній літературі цей стиль також часто називається *theoretical*, оскільки заснований на уявленнях людини про правильне і неправильне.

Менеджери із цим стилем часто зменшують роль технічних інновацій, вважаючи, що рішення мають приймати лише люди. При цьому, на їхню думку, найбільш оптимальне рішення досягається через консенсус між великою кількістю людей із різними точками зору (колективний розум). Також недоліком є часта орієнтація на дружні стосунки та близьку спорідненість, а не на думку людей, які мають глибші знання у сфері прийняття рішення. За цього стилю часто виникає «плутанина» через відсутність можливості врахувати думку всіх осіб, які висловили ідеї керівнику з поведінковим стилем. Водночас вивчення великої кількості додаткової інформації з досвіду інших людей дозволяє розглянути будь-яку проблему з кількох сторін і знайти найбільш ефективне рішення.

Аналіз за методикою Алана Роу проводиться за допомогою анкети з 20 питань та з чотирма можливими відповідями, кожній із яких потрібно привласнити свій бал. Сумарна оцінка стовпця і відображає те, наскільки переважає той чи інший стиль прийняття управлінських рішень. Ця методика активно використовується в аналізі управлінського потенціалу медичних та освітніх установ.

### *~ Стилі прийняття рішень за Вільямсом-Міллером*

Методика аналізу стилів прийняття управлінських рішень за Вільямсом-Міллером передбачає виділення таких стилів:

#### *1. Харизматики*

- Спосіб мислення та прояви емоцій: приділяють увагу деталям, фактам, аргументам та суттєвій інформації, але здатні вивчити великий обсяг даних; позитивно ставляться до ризику; орієнтуються на результат.

- Ставлення до інших: беруть на себе відповідальність, прислухаються до думки найвпливовіших співробітників.

#### *2. Мислителі*

- Спосіб мислення та прояви емоцій: неемоційні, часто перебувають у стані сумніву; не схильні до ризику, віддають перевагу консерватизму та повному контролю, а не гнучкості та інновації.

- Ставлення до інших: інтелігентні, прислухаються до оточуючих, уважно вислуховують колег, але рішення приймають самостійно.

#### *3. Скептики*

- Спосіб мислення та прояви емоцій: часто йдуть на конфлікт, відрізняються швидким прийняттям рішень та неприйняттям чужих позицій.

- Ставлення до інших: піклуються про збереження власного статусу, при цьому можуть агресивно поводитися з оточуючими та критично ставитися до їхніх пропозицій, довіряють вузькому колу осіб.

#### *4. Послідовники*

- Спосіб мислення та прояви емоцій: орієнтуються на попередній досвід та традиції, віддають перевагу визначеності.

- Ставлення до інших: довіряють іншим людям і йдуть на контакт, особливо з більш досвідченими колегами.

#### *5. Контролери*

- Спосіб мислення та прояви емоцій: логічні, люблять факти та визначеність, потрібен час для аналізу та прийняття рішення, неемоційні, часто мовчать.



■ Ставлення до інших: не схильні до колективних обговорень, можуть звинувачувати інших у своїх невдачах, відмовляючись брати на себе відповідальність, рідко беруть до уваги чужі ідеї.

Ця методологія відмінна від попередніх тим, що наведені вище стилі прийняття управлінських рішень виділяються на підставі авторського спостереження за найчастішими сукупними проявами тих чи інших особистісних рис, а не через класифікацію за певними бінарним чи іншим параметрами.

Більш того, характеристика зазначених типів дається у вигляді простого опису без можливості повноцінного угруповання виявлених рис у конкретні групи за тією чи іншою ознакою (розподіл на спосіб мислення та прояви емоцій і ставлення до інших у вищенаведеному матеріалі зроблено нами лише задля зручності аналізу та сприйняття інформації). У зв'язку з цим розглянута модель не є абсолютно науково доведеною, а також важкою для стороннього аналізу (відсутні типові стандартизовані форми анкетування, і весь аналіз проводиться на підставі суб'єктивного індивідуального аналізу).

### ***~ Стили прийняття рішень на основі співвідношення проектної стадії та стадії вибору***

Залежно від часу та сил, що витрачаються на стадії вибору, виділяють такі стилі прийняття рішень:

1. *Імпульсивний*. На вироблення варіантів рішення витрачаються практично всі часові та вольові ресурси, а саме рішення при цьому приймається в імпульсній, неявній формі.

2. *Ризикований*. На пошук варіантів відводиться велика кількість часу та зусиль, проте рішення приймається досить спонтанно.

3. *Урівноважений*. При обмірковуванні варіанта рішення дотримується баланс між витраченими ресурсами та продуманістю рішення.

4. *Обережний*. На пошук варіантів відводиться невелика кількість часу та зусиль, проте рішення є одним із найбільш стандартних.

5. *Інертний*. На вироблення варіантів рішення практично не витрачається часових ресурсів.

Використання цієї методики є доцільним при підборі команди, проте в силу своєї спрощеності та суб'єктивності метод використовується рідко. Більш того, основними критеріями виділення зазначених стилів є (1) швидкість прийняття рішень, зокрема час, що витрачається на обмірковування наявних варіантів вирішення проблеми, та зусилля, а також (2) продуманість та форма прийняття рішення: імпульсивна та неявна чи формалізована та явна. Відповідно один із стилів являє собою баланс між витраченими ресурсами і продуманістю рішення (врівноважений стиль), інші 4 являють собою форми поєднання зазначених вище параметрів.

*~ Стилі прийняття рішень за К. Бруссо, М. Драйвером, Р. Ларссоном, Г. Уріаном*

У своєму дослідженні група вчених класифікує стилі прийняття управлінських рішень за двома координатами: *обсягом інформації, що використовується, і вибором варіантів рішень.*

1. *Комплексний.* Керівник, опираючись на велику кількість інформації та розглядаючи різні варіанти, бере активну участь у виробленні рішення; рішення приймає повільно. Поєднує найкращі риси інших варіантів.

2. *Ієрархічний.* Керівник, маючи велику кількість інформації, підводить все під один оптимальний варіант. Під час процесу ухвалення рішення діє повільно, аналізуючи та піддаючи сумніву всі пропозиції.

3. *Рішучий.* Керівник, орієнтуючись на коротку та точну інформацію, швидко приймає найбільш практичне рішення.

4. *Гнучкий.* Керівник, маючи обмаль інформації про поточний стан справ, швидко приймає рішення, орієнтуючись на колектив та соціальну відповідальність.

Ця методика найбільш близька до методики А. Роу. Їхня максимальна схожість простежується у виділенні стилів: комплексний = концептуальний; ієрархічний = аналітичний; рішучий = директивний; гнучкий = поведінковий. Водночас методика Алана Роу більш проста у використанні.

### ~ *Стилі прийняття рішень за І. Адізесом*

Іцхак Адізес класифікує стилі прийняття управлінських рішень на такі типи:

1. *Інтегратор (I)*. Творчий, активний. Орієнтований на консенсус. Віддає перевагу візуальній, а не структурованій інформації. Орієнтований на інших людей та підтримання добрих стосунків у колективі. Повільний, довго приймає рішення. Під час обговорення більше слухає, ніж каже.

2. *Адміністратор (A)*. Орієнтований на дотримання правил, норм, регламентів, формальностей. Любить структуру та визначеність, але не схильний працювати в умовах ризику та втрати контролю над ситуацією. Має хороші здібності прогнозувати та передбачати. Відданий письмовій комунікації, а не усній; не схильний до спільних обговорень і зборів колективу задля прийняття того чи іншого рішення.

3. *Підприємець (E)*. Підприємливий, енергійний, емоційний та експресивний. Здатний надихати людей, але прагне бути «найкращим у команді». Орієнтований на дію. Є генератором ідей. Часто не дотримується термінів і робить надмірну роботу. Любить збори та групову роботу, але частіше висловлюється сам, а не вислуховує інших.

4. *Виробник (P)*. Орієнтований на дію. Розуміє технології діяльності та чітко знає свої обов'язки та функціонал. Має високу мотивацію на досягнення. Краще працює один, ніж у команді. Приймає рішення самостійно, не любить зборів та групову роботу. Проблематичний у міжособистісних відносинах. Любить чіткість та визначеність. Орієнтований на короткострокову перспективу.

Подібно до класифікації за Вільямсом-Міллером, тут відсутні стандартизовані, формальні типові форми анкетування, що дозволили б з невеликими часовими і трудовими витратами визначити стилі прийняття управлінських рішень щодо великої кількості людей. Більш того, ця методика частіше використовується при визначенні лідерських якостей і потенціалу, а не для оцінки ефективності управлінських рішень.

### *~ Стилі прийняття рішень за Майєрс-Бріггс (МВТІ)*

Перші три типи методики МВТІ були дані Карлом Юнгом у книзі «Типи людей». Останній, четвертий тип, був пізніше доданий американськими дослідницями Ізабель Бріггс Майєрс та Кетрін Кук Бріггс. Наразі ця методика широко використовується як одна з теорій типологій особистості, зокрема в сферах лідерства, прийняття рішень, командування та інших галузях. Більше того, деякі великі корпорації вказують тип МВТІ на бейджах працівників для полегшення їхньої внутрішньофірмової взаємодії між собою та аналізу особистісних переваг кожного з них. Загалом ця методика є однією з найбільш відомих і широко використовуваних у всьому світі.

Визначення типу МВТІ проводиться за опитувальником Керсі, який складається з 70 питань на підставі порівняння наступних чотирьох параметрів, що мають бінарні відповіді:

#### *1. Відновлення енергії*

- E – екстраверти (черпають енергію від людей, діяльності речей);
- I – інтроверти (черпають енергію з думок, емоцій, вражень).

#### *2. Збір інформації*

- S – сенсорний тип (отримують інформацію за допомогою п'яти органів чуття, звертають увагу насамперед на реальність; превалюючий спосіб мислення – індукція: від часткового до загального; схильність до алгоритмізованої покрокової роботи; поступовий виклад фактів);

- N – інтуїтивний тип (отримують інформацію за допомогою «шостого чуття» та звертають увагу на можливості; превалюючий спосіб мислення – дедукція: від загального до часткового; продукують ідеї та концепції і легко можуть навести приклад під це; схильність до видів роботи «піти туди, не знаю куди», з великою можливістю творчості та вивчення нового; розповідаючи про себе, почнуть з цікавих історій; ключові факти викладатимуть за важливістю, а не в хронологічному порядку).

- С – середній між S і N – чудові командні гравці, які вирішують конфлікт між сенсориками та інтуїтивістами.

### 3. Ухвалення рішень

T – аналітичний тип (приймають рішення «головою», ґрунтуючись на логіці та об'єктивних міркуваннях) (Thinkers);

F – нормативний тип (приймають рішення «серцем», ґрунтуючись на особистих переконаннях та суб'єктивних цінностях) (Feelers) (морально-етичні норми).

### 4. Спосіб життя

- J – вирішуючий тип (надають перевагу впорядкованому і розпланованому способу життя).

- P – сприймаючий тип (надають перевагу спонтанному і гнучкому способу життя).

На підставі аналізу означених параметрів встановлюється 16 типів особистості, за якими аналізується необхідна кількість осіб (в цьому параграфі розглядаються лише основні критерії класифікації стилів прийняття рішень і тому опис означених типів буде опущено).

Наведена методика належить до типологій особистості, у зв'язку з чим стилі прийняття управлінських рішень лише опосередковано виводяться з наявних типів. Більш того, аналіз та класифікація керівників за 16 класами також є достатньо витратними та привносять додаткові складності в інтерпретації отриманих результатів.

### *~ Стилі прийняття рішень за В. Шульцем (FIRO-B)*

Соціальний психолог Вільям Шульц вважав, що для пояснення більшості ситуацій людської взаємодії достатньо трьох факторів (критеріїв): (1) *включеність*, (2) *контроль* та (3) *емоційність*.

Відповідно до цього він обґрунтував власну концепцію аналізу особистісних рис керівника, що утворює 6 позицій з оцінками від 0 до 9 балів з точки зору двох ліній порівняння:

1. Виражена поведінки щодо інших.
2. Бажана поведінка з боку інших людей.

На підставі перехресної комбінації цих критеріїв було виділено *шість стилів прийняття управлінських рішень*:

- Те, наскільки людині легко впускати інших людей у своє близьке коло спілкування.
- Те, наскільки сильно людина контролює людей (чим нижче, тим відповідальнішими і самостійнішими повинні бути співробітники).
- Те, наскільки людина виявляє емоції щодо інших людей.
- Те, наскільки людині хочеться, щоб інші люди виявляли ініціативність і закликали рухатись кудись.
- Те, наскільки людині важливий контроль та похвала з боку та зверху.
- Те, наскільки людина хоче отримувати емоції від інших людей.

Незважаючи на те, що така методика досить зрозуміла з точки зору параметрів її класифікації, дуже складно визначити реальні показники. Ця модель має високу суб'єктивність і ситуативність, що залежить від поточного настрою, попередніх подій та інших зовнішніх і внутрішніх обставин. Більш того, відсутня єдина типова анкета, а кожна з шести позицій сприймається людьми по-різному, що визначає складність використання цієї моделі для дослідження.

### ***~ Стили прийняття рішень за методикою транзакційного аналізу Е. Берна***

Транзактний аналіз (ТА) у психології – це методика, що дозволяє описати і проаналізувати поведінку окремої людини або групи. По-іншому називається транзакційним або транзактним аналізом. Автор методики – психотерапевт Ерік Берна.

Транзактний аналіз Е. Берна з'явився в 60-ті роки минулого сторіччя і одразу ж здобув популярність. Частково через свою простоту, доступність.

Кожний его-стан, на думку Берна, має свої характерні риси:

«Дитина» часто говорить такі фрази: «Я хочу», «Мене це сильно дратує», «Мені немає до цього діла». Емоції відображаються на її обличчі. Це може бути погляд кудись під ноги, тремтячі губи, вираз захоплення.

«Батьки» постійно щось забороняють, вказують, нагадують про почуття обов'язку. Вони хитають головою, приймають грізний вигляд, схрещують руки на грудях.

І, нарешті, «Дорослі». Вони виважені, раціональні, в усьому шукають користь, пропонують порахувати вигоду, обговорити доцільність тієї чи іншої дії, рішення. Вони постійно про щось думають.

Трансакції – це процес взаємодії між его-станами людей. Цей процес має дві складові: стимул і реакція. Існує кілька видів трансакцій.

~ *Доповнюючі, або паралельні.* Стимул від однієї людини доповнюється реакцією іншої.

~ *Пересічні або перехресні.* Для цього виду трансакцій характерні конфлікти. Наприклад, одна сторона надсилає стимул від «дорослого», а інша відповідає від «дитини» чи «батька».

Загалом у трансакційному аналізі розглядаються чотири можливі життєві позиції, що визначають ставлення до себе та інших:

- а) я поганий, ти хороший;
- б) я поганий, ти поганий;
- в) я хороший, ти поганий;
- г) я хороший, ти хороший.

Найбільш зрілими і здоровими є доповнюючі трансакції, коли стимул, надісланий людиною, зустрічає адекватну, природну в певній ситуації реакцію. Наприклад, дві людини (керівник і підлеглий) взаємодіють як *Батько – Батько*.

*Приклад 1.* Діалог між керівником підрозділу і підлеглим:

Керівник: «Це неподобство! На наш відділ знову накинули додаткову роботу». Підлеглий: «Дійсно неподобство. І це вже не в перший раз!»

*Приклад 2.*

Керівник: «Генеральне керівництво доручило нашому підрозділу розробку нового продукту, тому з сьогоднішнього дня ви будете працювати без вихідних». Підлеглий: «Ну треба, так треба, тільки ви також повинні працювати з нами без вихідних».

Це може бути взаємодія *Дитина – Батько*, коли підлеглий отримує співчуття і розуміння з боку начальника і отримує їх, і навпаки.

*Приклад 1.* Підлеглий: «У мене сьогодні дуже болить голова».

Керівник: «Ідіть додому, відпочиньте, а вашу роботу ми виконаємо самі».

*Приклад 2.* Керівник: «Не знаю, що й робити. Вище керівництво доручило занадто великий обсяг робіт, а в нашому відділі недостатньо людей, щоб це виконати. Може, залучити людей з інших підрозділів?» Підлеглий: «Не турбуйтеся, ми все виконаємо самі».

Також двоє людей можуть взаємодіяти як *Дорослий – Дорослий*. Такі взаємодії найбільш сприятливі в робочій обстановці.

*Приклад.* Керівник підлеглому: «Я прошу вас виконати це доручення до завтрашнього дня, щоб я міг підготувати звіт до міністерства». Підлеглий: «Добре, я візьму матеріал додому і ввечері попрацюю».

Основна особливість додаткових трансакцій полягає в тому, що вектори взаємодії паралельні, а отже, ніколи не перетинаються. Це правило не залежить ні від природи трансакцій, ні від їхнього змісту. Поки трансакції будуть зберігати доповнюючий (паралельний) характер, правило буде виконуватися незалежно від того, зайняті її учасники на виробництві обговоренням домашніх справ (*Батько – Батько*), чи вирішують реальну виробничу проблему (*Дорослий – Дорослий*), або обмінюються емоціями (*Дитина – Дитина*).

При додаткових (паралельних) трансакціях людські комунікації відкриті, відносини в колективі щирі і плідні. При цьому невербальне спілкування (погляди, жести, інтонація) не суперечить змісту висловлених слів.

Пересічні (або перехресні) трансакції виникають, коли на певний стимул слідує неадекватна реакція.

*Приклад 1.* Підлеглий керівнику: «Давайте почнемо розробку нового напрямку діяльності». Керівник: «Мені ще додаткових турбот не вистачало! А хто буде виконувати? Не лізьте не в свої справи!».



У цьому випадку підлеглий виконує роль Дорослого, що пропонує серйозну справу, а керівник виступає у відповідь у ролі Батька.

*Приклад 2.* Керівник підлеглому: «Ви не брали червону папку зі звітом з мого столу?» (хід Дорослого, що цікавиться інформацією). Підлеглий міг би обмежитися короткою відповіддю: «Ні, не бачив» або повнішим: «Ні, не бачив. Давайте я допоможу Вам її знайти». Але у підлеглого, припустимо, якісь негаразди вдома, і він грубо відповідає: «Ви постійно її втрачаєте. Візьміть там, де залишили» або «Чому Ви завжди все відкладаєте на останній момент, а потім чіпляєтеся до нас?» Це відповідь була від Батька. Така відповідь може сприяти розвитку конфліктної ситуації.

У житті аналогічні пересічні трансакції виникають дуже часто. Такі трансакції є постійним джерелом сімейних, службових і побутових конфліктів. Пересічні трансакції можуть виникати у пацієнтів і нефармацевтичних лікарів, коли пацієнт звертається до лікаря як Дорослий до Дорослого з конструктивними пропозиціями і розумними зауваженнями, а отримує поверхневу авторитарну відповідь Батька Дитині. Трансакції перетинаються, і в подальшому взаємодія цих особистостей приречена на провал. Пересічна трансакція викликає найбільше труднощів у процесі спілкування, якого б аспекту людських відносин вона не торкалася.

У ході аналізу трансакцій недостатньо тільки констатувати факт перетину векторів. Необхідно ще з'ясувати, яка роль особистості несподівано активізувалася і зруйнувала взаємодію. Наприклад, якщо другий учасник трансакції на звернення Дорослого до його дорослого стану реагує дитячим станом, то слід відкласти вирішення проблеми до тих пір, поки вектори не будуть приведені в такий стан, при якому подальші трансакції можуть стати паралельними. Це можна зробити двома способами: або ставши Батьком, доповнивши в співрозмовникові Дитину, або активізувавши в співрозмовникові Дорослого.

Аналізувати трансакції вельми важко, але досвідчений менеджер повинен вміти це робити. Іноді на підприємство може бути запрошений фахівець – психотерапевт. Робиться це в тому випадку, якщо конфлікти стають постійними і деструктивними.

Аналіз усіх вищенаведених класифікацій стилів прийняття рішень дає підстави для висновку, що *основними критеріями виділення тих чи інших типів є:*

- спосіб взаємовідносин з іншими людьми (відкритий або закритий для спілкування та обговорення ідей);
- ступінь довіри (надає перевагу контролю або делегуванню);
- відношення до ієрархії (відносини підпорядкування чи рівності);
- спосіб прийняття рішень (індивідуально чи колективно);
- спосіб розробки рішення (аналіз великої чи малої кількості інформачії, аналіз фактів чи облік думки інших людей, обговорення з іншими чи самостійний аналіз);
- спосіб ставлення до ризику (невизначеність чи контроль);
- ступінь ставлення до відповідальності (бере на себе або уникає);
- швидкість ухвалення рішення (швидко чи повільно, обдумано чи спонтанно);
- форма прийнятого рішення (ступінь деталізації, формалізації тощо).

Також слід враховувати форму анкети та її систему оцінювання. Так, наприклад, методика А. Роу містить 20 питань з 4 варіантами відповідей, кожному з яких слід дати одну з оцінок (2, 4, 6, 8 балів), а результат є сумою кожного зі стовпців. Найбільш схожою із нею є методика К. Бруссо, М. Драйвера, Р. Ларссона, Г. Уріана, що має відмінні від А. Роу критерії класифікації, але аналогічні результати.

Методика транзакційного аналізу Е. Берна передбачає ситуативний аналіз поведінки керівника за 3 типами (батько, дитина і дорослий), при цьому тип може змінюватися в будь-яку хвилину, що не дає повноцінної можливості робити висновки про переважання того чи іншого стилю, а лише дає опис того, яким чином і як часто керівник опиняється у тій чи іншій ролі.

Проте людська психологія настільки багатогранна, що жодна класифікація неспроможна врахувати всіх особистісних особливостей.

Ми можемо говорити лише про переважання того чи іншого типу. Більше того, залежно від факторів і конкретних обставин процес розробки та прийняття рішення одним і тим же керівником відрізняється: важливі не лише місце та час прийняття рішення, а й колектив, попередні та поточні події, настрій, взаємини з іншими тощо. Таким чином, ми не можемо говорити про виключну «правильність» однієї типології: кожна з них має власні переваги та недоліки й підлягає подальшому вивченню.



# ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

## І. ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ

1. Розкрийте зміст поняття «управлінське рішення».
2. За якими критеріями класифікують управлінські рішення?
3. З яких етапів складається процес ухвалення рішень?
4. Яким вимогам має відповідати управлінське рішення, щоб вважатися раціональним?
5. Назвіть чотири основні причини невиконання рішень.
6. За якими трьома групами класифікують методи прийняття рішень?
7. Які неформальні методи прийняття рішень ви знаєте?
8. Розкрийте зміст одного із неформальних методів прийняття рішення.
9. У чому полягає специфіка японського методу прийняття рішень?
10. Надайте визначення поняттю «стиль прийняття управлінських рішень».
11. Які ви знаєте стилі прийняття рішень за А. Дж. Роу, за Вільямсом-Міллером?
12. Як класифікує Іцхак Адізес стилі прийняття управлінських рішень?
13. Охарактеризуйте одну класифікацію стилів прийняття управлінських рішень за вибором.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Горьовий В. П., Гоголя О. П., Харченко Г. А. Менеджмент і адміністрування. Практикум: навчальний посібник. К.: ЦП Компрінт, 2018. 305 с.
2. Менеджмент організацій. Теорія та практика: навчальний посібник XXI століття. Г. Є. Мошек та ін.; за ред. Мошека Г. Є. К.: Вид-во Ліра-К, 2019. 808 с.
3. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
4. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП Компрінт, 2017. 323 с.
5. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією: науково-популярне видання. Пер. з англійської Р. Корнута. К.: НАШ ФОРМАТ, 2018. 400 с.
6. Остапчук А. Д., Збарська А. В. Менеджмент малого та середнього бізнесу в реальному секторі економіки України: навчальний посібник. К.: ННЦ ІАЕ, 2016. 422 с.
7. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Макаренко І. І. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 82 с.
8. Менеджмент: навч. посіб. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Д.: Національний гірничий університет, 2017. 381 с.
9. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент: підручник. 2-ге видання. К.: Кондор-Видавництво, 2018. 758 с.
10. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 312 с.

# РОЗДІЛ 7. КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ

*Хто не вміє говорити, кар'єри не зробиць.*

**Наполеон**

## **§7.1. Загальне поняття та типологія комунікацій**

Розглянемо поняття «комунікація» як наукову категорію. Вперше зустрічаємо його у риторичних теоріях Цицерона і Квінтіліана у I тисячолітті до н. е., де це поняття застосовувалося по відношенню до особливої стилістичної фігури, призначенням якої було активізувати увагу слухачів. Вважається, що першу модель комунікації розробив Аристотель. Запропонований ним лінійний «ланцюжок» вибрав всього три складові: оратор, промова, аудиторія.

Власне ж сам термін «комунікація» набув поширення у наукових дослідженнях на початку ХХ ст. У своєму загальнонауковому значенні він вживався як «засіб зв'язку будь-яких об'єктів». У подальшому, отримавши найбільш широке застосування у соціологічних дослідженнях, пов'язаних із вивченням ролі інформації в соціумі, це поняття набуває соціокультурного смислу.

Історично теорія комунікації сформувалася як альтернатива доктрині «суспільного договору», який, на думку прибічників цієї теорії, є свого роду контрактом. Люди були змушені його укласти з об'єктивних причин, аби вижити і з користю для себе співіснувати, водночас їхнє сприйняття одне одного в такому випадку було безликим, абстрактним, безвідносним до внутрішнього світу кожного. Тоді як комунікація – свідомо встановлена взаємозалежність – «контакт замість контракту». Засобом для побудови комунікації виступає дискусія, в ході якої люди усвідомлюють, що їх роз'єднує й водночас знаходять спільне завдяки глибинній внутрішній спорідненості.

У визначенні «комунікації» немає остаточної загальноприйнятої думки. Так, американські дослідники Ф. Денс і К. Ларсон проаналізували 126 варіантів визначення цього терміну і дійшли висновку, що цей перелік може бути продовжений. На сьогодні «комунікація» (від лат. *communico* – робити спільним; пов'язувати; форма зв'язку, взаємодії) найчастіше розуміється як:

а) засіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального і духовного світу, як певна структура, мережа;

б) спілкування, у ході якого люди обмінюються інформацією;

в) трансляція і масовий обмін інформацією з метою впливу на суспільство та його окремі структури.

Комунікація може осмислюватися як система або як дія, взаємодія, процес. Відповідно у кожному випадку буде своя модель комунікації.

Найпростіша комунікація, прототипом якої можна вважати лист у пляшці, що людина кидає у море, являє собою ланцюжок: джерело комунікації – сигнал – адресат. У такій комунікації зворотний зв'язок відсутній. Інший приклад найпростішої комунікації – модель американського політолога Г. Лассуелла, яка може бути представлена у вигляді питань: Хто повідомляє? Що повідомляє? Яким каналом? Кому? З яким ефектом?

Усі комунікації можна умовно об'єднати у такі види.

### *1. За масштабом процесу комунікації:*

– масова, що відбувається на рівні великих соціальних груп, це державний і міждержавний рівень. Дозволяє донести інформацію до значної кількості людей, незалежно від їхнього територіального розташування (ЗМІ, Інтернет). Під масовими комунікаціями слід розуміти і одночасне спілкування (взаємодію) із формальними або неформальними лідерами груп (мітинги, віче на майдані, концерти у великих закритих приміщеннях або на стадіонах);

– середнього рівня – у соціальних групах та організаціях (внутрішньоорганізаційна). В межах організації: між членом організації та іншими структурними підрозділами, а також структурних підрозділів між собою.

– локальна – на рівні родини, дружнього кола.

### 2. За спрямованістю процесу комунікації:

– зовнішні (міжгрупові) комунікації передбачають зв'язок певних соціальних систем із іншими соціальними утвореннями. Відсутність такого зв'язку призводить до деградації системи, утвердження у ній авторитарного стилю керівництва.

– внутрішньогрупові – відбуваються всередині групи. Найбільш ефективною є комунікація у групі 5-7 осіб, що дозволяє кожному члену групи бути задіяним у процес активного спілкування. Позитивні результати може дати і група із 10-12 осіб. Якщо ж група більша, то у ній так або інакше утворюються мікрогрупи. Ймовірність зворотного зв'язку, як і при міжособистісній комунікації, тут досить висока.

За спрямованістю процесу комунікації виділяють також *міжособистісні та внутрішньоособистісні комунікації*.

Міжособистісні комунікації реалізуються між двома особами, кожна при цьому виступає в ролі об'єкта і суб'єкта спілкування. Зворотний зв'язок виражається як у вербальній (відповідь), так і невербальній (жести, міміка тощо) формі.

Внутрішньоособистісні комунікації мають місце, коли людина обговорює сама із собою якісь проблеми, сама ставить собі питання і сама на них відповідає.

3. За ступенем ініціативності виділяють активні комунікації і пасивні комунікації. Якщо комунікатор впливає на реципієнта, а той ніяким чином не реагує й не відбувається зворотного зв'язку, то в цілому комунікація є пасивною. Активною вона стає за умови ініціювання комунікації та встановлення зворотного зв'язку з боку обох учасників комунікативного процесу.

4. За ступенем організованості комунікації поділяються на випадкові (стихійні) та організовані. Навіть під час випадкових комунікацій можуть прийматися важливі рішення і обговорюватися серйозні питання.

5. Залежно від спрямування потоку інформації виділяють горизонтальні і вертикальні комунікації.



*Вертикальні* у свою чергу можуть бути:

– низхідними – від вищої інстанції до нижчої (спілкування начальника із підлеглим або групою підлеглих);

– висхідними – зворотний зв'язок працівників із структурами, що стоять вище за ієрархією (здебільшого у письмовому вигляді ця комунікація оформлюється у вигляді рапортів, звітів, інших підсумкових документів).

*Горизонтальні* – це комунікації між членами групи, рівними за рангом, статусом, належністю до однієї соціальної групи.

6. *Залежно від використання певної знакової системи* комунікації поділяються на вербальні та невербальні.

*Вербальна комунікація* – це звичайне використання нами рідної чи іноземної мови. Існує кілька видів мовленнєвої діяльності: говоріння (оформлене у висловлювання), слухання, писемне мовлення, читання. Відповідно комунікація може бути усною і письмовою (друкована, електронна).

Якщо усна комунікація дає можливість швидкого реагування обох сторін та передає всі нюанси особистого спілкування, то письмова та друкована здебільшого обслуговують публічну, організаційну та масову комунікацію. Особливу роль у цьому відіграють сучасні комунікаційні системи, такі як Інтернет, де електронна комунікація досягла майже необмежених можливостей.

*Невербальна комунікація* – це міміка, жести, пози, одяг, зачіска, інтонація та тембр голосу тощо.

*Якість обміну інформацією безпосередньо впливає на досягнення цілей та ефективність управління.*

Так, 73% американських, 63% англійських, 85% японських керівників вважають неефективні комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективної діяльності організації.

Комунікації в організації розглядають як явище та як процес.

*Комунікації як явище* – це встановлені норми (правила, інструкції, положення) взаємодії між людьми в межах організацій, відповідних організаційних форм.

*Комунікації як процес* – відображення принципів і закономірностей відносин між людьми.

У теорії управління прийнято таку типологію комунікацій:

- між організацією та зовнішнім середовищем;
- між підрозділами;
- всередині підрозділів за рівнями виробництва та управління;
- міжособистісні;
- неформальні.

Неефективність комунікації в організації зумовлена протиріччями, що там виникають.

В організаційній системі розрізняють протиріччя за а) видами та б) ступенем.

#### 1. Види протиріч:

- *системні* – відображення взаємодії керованого та керуючого середовища. Це протиріччя між базою та надбудовою, продуктивними силами та виробничими відносинами; можливим, бажаним та необхідним;

- *виробничі* – це протиріччя в межах окремих підсистем між об'єктами та суб'єктами управління, попитом та пропозицією;

- *особистісні* – відображають побутовий рівень відносин між людьми і визначаються ступенем задоволення соціальних потреб інтересів людини. До особистісних відносяться протиріччя між людиною та людиною, людиною та колективом, людиною та комп'ютером, колективами. Правильне формування протиріч може підвищити ефективність роботи організації.

#### 2. Ступені суперечностей (категорії, керовані керівником):

- *відмінності* – керівник і підлеглий досягають взаєморозуміння відносно мети, основних засобів і методів виконання завдання. Взаємодія на цьому шаблі рекомендується організаціям з мало змінюваною технологією виробництва;

- *поляризація* – порозуміння щодо мети (завдань), поставлених керівником перед підлеглими, та розбіжність відносно підходів, засобів та методів її реалізації;

- *зіткнення* – розуміння і підтримка з боку підлеглих лише частини загальної мети й завдань.

Зіткнення може бути зумовлене такими причинами:

- суттєвими відмінностями щодо рівня компетентності між керівником і підлеглими як у той, так і в інший бік;
- переходом на виробництво нового виробу;
- низьким рівнем управлінської грамотності керівника.

Зіткнення може мати позитивний характер у проєктних, науково-дослідних і досвідчених організаціях. Керівник організує такі зіткнення зокрема у межах «мозкових штурмів», спільних обговорень виробничих проблем.

*Антагонізм* – неадекватність підходу керівника та підлеглого до загальної та часткової мети, засобів та методів їхньої реалізації; може призвести до конструктивних чи деструктивних явищ в організації.

Зазначені ступені протиріч існують у реальному житті в будь-якій організації, завданням керівника є управління ними або їхнє ініціювання, якщо ступінь не відповідає реальній стадії. Керівник повинен вміти перевести колектив із існуючого ступеня протиріч на необхідний. Це досягається шляхом створення та (або) запобігання конфлікту.

## **§7.2. Бар'єри в організаційних комунікаціях**

Найбільш типова помилка в оцінці процесу спілкування стає очевидною після фрази керівника: «Я сказав те, що хотів. Він зрозумів те, що я хотів сказати». Досить часто виявляється, що підлеглий зрозумів далеко не все або зрозумів зовсім не так, як хотілося керівнику.

Причиною такої ситуації, зазвичай, є численні бар'єри в організаційних комунікаціях, які умовно можна об'єднати у такі групи:

### **1. Семантичні бар'єри**

Вступаючи в інформаційний контакт і використовуючи символи, ми намагаємося обмінюватися інформацією та досягати її розуміння. До таких символів належать слова, жести та інтонація. Саме цими символами обмінюються люди у процесі комунікації. Відправник кодує повідомлення за допомогою вербальних і невербальних символів. У цьому випадку проблема пов'язана з використанням слів як символів.

Семантика вивчає спосіб використання слів та значення, що передаються словами. Оскільки слова (символи) можуть мати різні значення для різних людей, повідомлення не обов'язково буде інтерпретовано і зрозуміло вірно одержувачем інформації. Семантичні варіації часто спричиняють неправильне розуміння, бо в багатьох випадках зовсім не очевидно точне значення, що приписується символу відправником.

### **2. Бар'єри модальностей (сприйняття)**

Керівник повинен мати уявлення про процес сприйняття, оскільки цей процес визначає «реальність для індивіда». Люди реагують не на те, що насправді відбувається в їхньому оточенні, а на те, що ними сприймається. Урахування факторів, що впливають на сприйняття у процесі обміну інформацією, дозволяє запобігти зниженню ефективності комунікацій, своєчасно усунувши бар'єри, зумовлені саме сприйняттям.

Бар'єр виникає тоді, коли людина не замислюється над тим, який канал сприйняття є у співрозмовника пріоритетним: зоровий (візуальний), слуховий (аудіальний), кінестетичний.

До числа найбільш типових вербальних проявів провідних модальностей людини можна віднести такі:

- для візуального типу: «бачу, що ви маєте на увазі»; «це виглядає негарно»; «давайте ще раз подивимося на цю проблему»; «при найближчому розгляді виявилось...»; «пролити світло на цю проблему»; «у мене склалося дуже туманне уявлення про...» тощо;
- для аудіального типу: «пропускаю повз вуха»; «нечувана зухвалість»; «по правді кажучи»; «давайте послухаємо»; «скажіть мені...»; «слово за слово – і час проминув» тощо;

- для кінестетичного типу: «зловив думку, ідею»; «вийду на зв'язок»; «холодна людина»; «товстошкіра людина»; «сильний, убивчий аргумент»; «добре влаштувався»; «черства людина»; «це мене дратує, зачіпає»; «я і пальцем не поворохну заради...» тощо.

Рідше зустрічаються модальності, що передбачають сприйняття людиною оточуючого світу переважно через запахи або на смак.

В першому випадку людина вживатиме такі вирази: «це добре (погано) пахне», «свіжий запах»; «свіжий, як троянда»; «який приємний запах»; «від цієї справи погано пахне» тощо. Представники другої категорії скоріше скажуть так: «гіркий досвід»; «ця людина гірка як пігулка»; «справа смаку»; «в'їдлива людина»; «переварити інформацію»; «він цю ідею спокійно проковтнув»; «гірка правда» тощо.

Усвідомлення того, що у кожної людини є певний пріоритетний канал сприйняття, робить нас більш толерантними, а вміння його визначати дозволяє знайти адекватний спосіб спілкування з конкретним співрозмовником, зробити контакт з ним не тільки безконфліктним, але й ефективним.

### **3. Бар'єри ставлення:**

- *Етичний бар'єр* виникає тоді, коли взаємодії із партнером заважає його моральна позиція, несумісна з вашою. Чи йти у такому випадку на компроміс, кожен із партнерів по комунікації вирішує сам. Водночас прагнення перевиховати або присоромити партнера може мати негативний ефект.

- *Бар'єр некомпетентності.* Некомпетентність партнера ускладнює процес комунікації, оскільки іншому доводиться витрачати свій час на його поінформування. Якщо партнер зовсім не володіє ситуацією, краще ввічливо «згорнути» розмову і дати співрозмовнику можливість заповнити прогалини у своїх знаннях; якщо ж він володіє питанням частково, а перенести розгляд питання неможливо, потрібно надати йому у дохідливій формі необхідну інформацію, не акцентуючи уваги на його некомпетентності.

- *Бар'єр стилів спілкування* залежить від темпераменту, характеру, світогляду людини і формується під впливом виховання, оточення, професії.

Зміст стилю спілкування складають такі чинники:

- провідний мотив спілкування (взаємодія, самоствердження, емоційна підтримка співрозмовника тощо);

- ставлення до інших людей (м'якість, доброзичливість, толерантність, жорстокість, раціоналізм, егоцентризм, упередженість);

- ставлення до себе (самозамилування, визнання своїх недоліків, відстоювання «честі мундира», нав'язування своєї думки тощо);

- характер впливу на людей (тиск, примус, маніпуляція, співробітництво, особистий приклад, невтручання тощо).

- Керівнику необхідно усвідомити, що стиль поведінки людини – це прояв її глибинних сутнісних характеристик, і, якщо це не заважає справі, його слід приймати таким як є, незалежно від вашого ставлення.

- *Естетичний бар'єр* виникає в тому випадку, коли партнер по комунікації неохайно одягнений або вигляд його робочого кабінету не розташовує до бесіди. Подолати цю внутрішню перешкоду для спілкування досить важко, водночас, якщо цей контакт для вас дуже важливий, не варто «зациклюватися» на ній.

- *Статусні бар'єри* пов'язані із різним соціальним становищем партнерів. Це особливо помітно, коли один із комунікантів схильний відчувати трепет перед начальством. Позбутися такого ставлення допомагає така установка перед розмовою: «Начальник така ж людина, як і я. Йому притаманні всі людські слабкості. У мене немає причин для хвилювання. Я буду говорити спокійно і просто, розраховуючи на розуміння. Я поважаю себе і знаю свою справу, і він це відчуває».

Такі бар'єри виникають і тоді, коли підлеглі, аби прислужитися начальнику, показати себе у найкращому вигляді, надають йому невірну, спотворену інформацію, транслюють сигнали, які докорінно відрізняються від того, що вони думають насправді.

Спотворення інформації є досить розповсюдженим явищем, що заважає ефективній комунікації. Чим більше ступенів передачі інформації, тим більшою є ймовірність її спотворення (Згадаймо дитячу гру «Зіпсований телефон!»).

- *Бар'єр негативних емоцій* виникає у спілкуванні із людиною, що переживає стрес. Менеджеру у практичній діяльності часто доводиться стикатися із претензіями, обвинуваченнями, із почуттям озлоблення й обурення з того чи іншого приводу, а тому він повинен бути завжди витриманим і володіти собою, уміти зняти психологічну напругу із тих, хто прийшов до нього на прийом, намагатися не допустити загострення ситуації.

- *Бар'єр установки* виникає, коли у вашого співрозмовника є щодо вас або організації, яку ви представляєте, вже сформоване негативне ставлення. У такому разі краще не намагатися переконувати партнера, а спокійно поставитися до неприязні як до прояву невігластва, слабкості, відсутності культури, необізнаності. Тоді несправедливе ставлення не буде вас зачіпати, а незабаром воно і зовсім зникне, бо ваші справи і вчинки змусять партнера змінити свою думку.

- *Бар'єр двійника* полягає в тому, що ми мимоволі очікуємо від партнера такого ж вчинку, який зробили б самі на його місці. Аби уникнути бар'єра двійника, слід розвивати здібності до децентрації.

### **Фактори, що призводять до появи комунікативних бар'єрів:**

~ *Поганий зворотний зв'язок*

Іншим обмежувачем ефективності міжособистісного обміну інформацією може бути відсутність зворотного зв'язку щодо надісланого вами повідомлення. Зворотний зв'язок важливий, оскільки дає можливість встановити, чи справді ваше повідомлення, прийняте одержувачем, було зрозуміло так, як ви запланували.

~ *Викривлення повідомлень*

Коли інформація рухається всередині організації вгору і вниз, значення повідомлень іноді змінюється. Це може бути обумовлено низкою причин. Повідомлення можуть змінюватися ненавмисно через ускладнення в міжособистісних контактах. Свідоме спотворення інформації може мати місце, коли керівник не погоджується з повідомленням. І тут він модифікує повідомлення так, щоб зміна смислу відбувалася у його інтересах. Проблеми обміну інформацією через спотворення повідомлень можуть виникати також внаслідок фільтрації. В організації існує потреба фільтрувати повідомлення,

щоб з одного рівня на інший рівень організації або відділу направлялися тільки ті повідомлення, які його стосуються.

Повідомлення, що надсилаються «нагору», можуть спотворюватися через розбіжність статусів рівнів організації. Керівники вищої ланки мають більш високий статус, тому виникає тенденція направляти до них лише позитивну інформацію. Це може призвести до того, що підлеглий не інформує керівника про потенційну чи існуючу проблему. Додатковою причиною погіршення інформації, що надходить нагору, може бути підвищена увага керівників середньої ланки до повідомлень «зверху», в порівнянні з інформацією від їхніх підлеглих. Серед інших причин, які заважають працівникам передавати інформацію вищому керівництву, можуть бути страх перед покаранням та відчуття марності цієї справи.

*~ Інформаційне перевантаження*

Бар'єри на шляху обміну інформацією можуть бути наслідком перевантаження каналів комунікацій. Керівник неспроможний ефективно реагувати на всю інформацію. Він змушений відкидати менш важливу інформацію та залишати лише ту, яка здається йому найважливішою.

*~ Незадовільна структура організації*

Якщо структура організації продумана погано, можливості керівника планувати та домагатися реалізації поставлених цілей зменшуються. В організації з численними рівнями управління зростає ймовірність інформаційних змін, оскільки кожен наступний рівень управління може коригувати та відфільтровувати повідомлення.

## **§7.3. Конфлікти в комунікаційному середовищі організації**

### **7.3.1. Загальне поняття про міжособистісні конфлікти**

Дієвість комунікативного процесу визначається наявністю згоди між співрозмовниками, яка виникає у результаті повного або часткового порозуміння. Якщо ж внаслідок комунікації виникає конфлікт, то це свідчить про незавершеність комунікативного процесу, про його нецілісність, неефективність.



**Конфлікт** (від лат. *conflictus* – «зіткнення») – це протистояння між індивідами або ідентичними групами індивідів на основі незадоволення загальнолюдських потреб (конфлікт потреб) та інтересів (конфлікт інтересів).

Конфлікт виникає у разі зіткнення протилежних інтересів, позицій, поглядів, цілей і способів їхнього досягнення. Однак самої лише «поляризації» цих рушіїв комунікації замало: по-перше, суперечності повинні бути достатньо вагомими; по-друге, для конфлікту потрібні конкретні «кроки», тобто одна із сторін повинна проявити ініціативу, яка засвідчить зазіхання однієї особи на інтереси іншої, і має відбутися негативно забарвлена реакція цієї іншої сторони. Такі дії у своїй сукупності створюють інцидент. Відповідно, створюється конфліктна ситуація, і конфлікт розвивається.

Конфліктна ситуація передбачає такі обов'язкові елементи:

- учасники конфлікту (дві або більше сторони, що мають несхожі або прямо протилежні цілі);
- об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);
- рушійна сила – інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Інцидент відіграє роль каталізатора у конфлікті й виникає тоді, коли для цього створені необхідні передумови.

Конфлікт – це така ж природна форма взаємодії індивідів і соціальних груп у суспільстві, як співробітництво і кооперація. Проте відкритими залишаються питання: Що є основним спонукальним фактором конфлікту? Чому ми конфліктуємо?

Усі теорії причин значних соціальних конфліктів можна умовно об'єднати у дві великі групи:

- а) предметні – зовнішні по відношенню до людини;
- б) функціональні – ті, що пов'язані з іманентно притаманними людині якостями і властивостями.

Щодо першої групи одразу спадають на думку причини, пов'язані з економічними інтересами. Ж.-Ж. Руссо, а за ним К. Маркс та їхні численні послідовники були переконані, що необхідно ліквідувати

приватну власність, яка породжує експлуатацію й грабунок у суспільстві, а отже, є причиною всіх конфліктів між людьми.

Існує ще одне предметне уявлення про першопричину конфліктів – воно настільки наївне, що жоден серйозний мислитель не висловив його чітко. Йдеться про те, що якби усі люди були схожі – мали б одну релігію, одну мову, однаковий менталітет, то життя на планеті стало б безконфліктним. Водночас психологічні дослідження доводять, що стирання культурних відмінностей між людьми не може бути панацеєю від конфліктів, а ненависть до «ближнього» – більш розповсюджене явище, ніж ворожнеча із «дальнім».

Конфлікт тим імовірніший, чим більшою є схожість між представниками соціальної групи, які вже стають конкурентами у боротьбі за одну і ту саму нішу у соціальній ієрархії (це те саме, якби екосистема складалася переважно з однієї популяції тварин – вони врешті-решт знищили б одне одного у боротьбі за одну і ту саму здобич). Саме тому громадянські війни жорстокіші і запекліші, ніж війни міжнародні. Ще у 20-х роках ХХ століття письменник-емігрант Марк Алданов висловив думку, що якби більшовики ненавиділи буржуазію так само, як ненавиділи одне одного, то капіталізму настав би кінець.

Лауреат Нобелівської премії з економіки, видатний австрійський філософ, соціолог, економіст Ф. фон Хайек довів, що демографічний ріст тим небезпечніший, чим менший показник соціокультурного різноманіття (багато «однакових» людей). Коли більшість людей прагнуть одного й того ж, володіють одними і тими ж навичками, вони створюють напругу на ринку праці, конкурують за ресурси і професійні ніші. Якщо збільшується кількість «різних» людей, із різними навичками й уміннями, паралельно збільшується й кількість послуг. Виникає підґрунтя для співробітництва, взаємодоповнення.

Функціональні причини конфліктів пов'язані здебільшого із глибинними, підсвідомими потребами людей, та певними їхніми властивостями. Томас Гоббс ще у ХVІІ столітті довів, що кожним індивідом у природному стані рухають суто егоїстичні мотиви, й лише із появою держави кількість конфліктів зменшилася і стало можливим мирне співіснування людей.

Ще більш жорстку версію функціональної причини конфліктів зустрічаємо у Ф. Ніцше. На його думку, війна – це нормальний стан природи і суспільства. Усьому живому притаманна так звана «воля до влади», і саме вона підтримує фізичну і духовну життєздатність нації. Тривалий же мир являє собою штучно викликану патологію, яка позбавляє людей духовного поривання і веде людство до виродження. Мораль пацифізму – це інструмент, який використовують слабкі та хворі для придушення сильних і здорових.

У 70-х роках ХХ століття ученим удалося розкрити нейрофізіологічні механізми потягу людини до таких психічних станів, яких зазвичай прийнято уникати. У лімбічній системі людини були виявлені комплекси нейронів, які відповідальні за емоції страху, гніву, люті. Виявилося, що вони, як й інші нейрони, потребують періодичного подразнення.

Виходить, що людина повинна переживати усі емоції, потенційно закладені в нейропсихологічному апараті. Водночас емоційне наповнення війни, як найбільш активного прояву соціального конфлікту, не зводиться до ненависті, злості і тому подібне. На війну йдуть цілком осмислено, розуміючи, що ризикують життям. І бійці, захищаючи свої родини і рідну землю від супротивника, керуються, у першу чергу, не інстинктом агресії або економічним інтересом, а любов'ю до своїх рідних, своєї батьківщини і бажанням їх захистити.

### **7.3.2. Причини, структура та стадії конфлікту в організації**

Існує три основні першопричини конфлікту:

- Взаємодія.
- Взаємозалежність.
- Цільова диференціація.

Конфлікт виникає, коли суб'єкти комунікації постійно взаємодіють, залежні один від одного (виявляється в необхідності отримання ресурсів, інформації тощо), а також коли цілі, завдання та цінності протилежні (хоча б один учасник конфлікту упевнений, що протилежна сторона заважає досягненню його цілей).

Менеджеру для ефективної комунікації необхідно мати уявлення про:

- структуру конфлікту;
- його функції;
- динаміку;
- типологію конфліктів.

У психологічній *структурі* конфлікту окремі дослідники, як-от І. Пономарьов, виділяють наступні компоненти:

1. *Пізнавальний компонент*: інтелектуальні способи обробки інформації і прийняття рішень, ступінь включення особистості у конфліктну ситуацію та рівень самоконтролю учасників конфлікту на різних етапах його розвитку; самопізнання і самоусвідомлення індивідом себе як учасника конфлікту, об'єктивність учасників конфлікту в оцінці своїх можливостей.

2. *Емоційний компонент* являє собою сукупність емоцій і переживань учасників конфлікту.

3. *Вольовий компонент* об'єднує зусилля учасників конфлікту, спрямовані на подолання труднощів, що виникають на певному етапі конфліктної ситуації.

4. *Мотиваційний компонент* є свого роду «ядром» конфлікту, адже розкриває сутнісні розбіжності у позиціях учасників протистояння.

До структурних компонентів конфлікту відносять *предмет конфлікту, конфліктну ситуацію, учасників конфлікту та інцидент*.

*Предмет конфлікту* – те, з приводу чого виникла суперечка, – характеризується значимістю для учасників протистояння, можливо, як матеріальною, так і психологічною, і є визначальним чинником поведінки учасників конфлікту. І хоча предмет конфлікту може мати ідеальне або матеріальне втілення, але за ним завжди прихована внутрішня психологічна проблема.

Визначення предмету конфлікту веде до точного прогнозування поведінки учасників.

*Учасники конфлікту (опоненти)* – індивіди, група осіб, організація. Розрізняють прямих та непрямих учасників конфлікту. Прямі –

безпосередні учасники конфлікту, непрямі – переслідують свої цілі та інтереси в чужому конфлікті.

Структура конфлікту включає внутрішню та зовнішню позицію учасників. До внутрішньої позиції учасників відносять їхні цілі, інтереси та мотиви.

Мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (мотиви виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, суджень).

Зовнішня позиція відбивається у думках і побажаннях конфліктуючих сторін.

Конфліктна ситуація є основою конфлікту, коли він усвідомлюється учасниками як протистояння дій однієї сторони і очікування іншої. Для того щоб конфліктна ситуація переросла в конфлікт, має відбутися інцидент.

*Інцидент* – це привід, який провокує конфлікт або цілеспрямовано, або через деякі обставини. Він може бути як об'єктивним, так і суб'єктивним; ґрунтуватися на реальному непорозумінні або існувати лише в уяві сторін.

Насамперед причини виникнення конфліктів зумовлені тим, що як керівник, так і співробітники мають власні цілі та бажання. Найчастіше конфлікти виникають тоді, коли цілі співробітників і місія організації, провідником якої є керівник, не збігаються. Тож у процесі досягнення індивідуальних і корпоративних цілей й вирішення відповідних завдань між учасниками виникають конфлікти.

Конфлікт може виконувати як *деструктивну* (руйнівну), так і *конструктивну* (позитивну, відновлювальну) функції. Все залежить від напрямку конфлікту, його вектора зі знаком «мінус» або «плюс». Так, конфлікт може бути викликаний суперечністю між належним і наявним, що спонукає людину до самовдосконалення. Прикладом може слугувати ситуація, коли співробітник (особливо це стосується недосвідчених працівників) установи виявляє недостатній рівень підготовки до професійної діяльності, що може спричинити конфлікт з клієнтами, колегами, керівництвом тощо. Загострення відносин змушує людину переосмислити недоліки у своїй роботі і приблизно

у третині випадків веде до суттєвих змін у поведінці, до удосконалення професійного рівня, а в кінцевому підсумку – до зняття конфлікту.

В такому випадку можна говорити про відновлювальну функцію конфлікту, коли констатація існуючих суперечностей і усвідомлення необхідності їхнього подолання викликає активізацію психічних процесів, призводить до формування необхідних професійно значущих умінь і навичок.

Лінкольн, шістнадцятий президент США, серед найбільш значущих позитивних впливів конфлікту, які власне й роблять його конструктивним, називав такі:

- сприяє усвідомленню єдності з групою, яка вже являє собою спільноту однодумців;
- сприяє розрядці соціальної напруги у групі, створює умови для безпечного і навіть конструктивного виходу емоцій;
- викриває існуючі проблеми у житті організації;
- дозволяє утвердитися новому, більш прогресивному, й позбутися минулого, віджилого;
- сприяє створенню нових соціальних інститутів;
- під впливом конфлікту відбувається утвердження нових або закріплення вже існуючих у групі ціннісних орієнтирів.

Існує дві групи факторів виникнення конфліктів:

- Об'єктивні (взаємодія учасників призводить до зіткнення інтересів).
- Організаційно-управлінські (виникає між членами організації, керівниками, що впливають на мету, місію, результати та наслідки).

Можливість виникнення конфлікту збільшується в міру того, як організація розширюється та поділяється на підрозділи (цей факт не скасовує можливість виникнення конфліктів у мікроорганізаціях). Спеціалізовані підрозділи формулюють свої цілі та приділяють їм більше уваги, ніж цілям організації. Так само, навіть якщо цілі збігаються, погляд на спосіб досягнення цілей може відрізнятись у керівництва та виконавців.

Обмеженість ресурсів і необхідність їхнього розподілу між співробітниками чи підрозділами також призводить до появи конфліктів. Так, виділяючи більшу частку ресурсів одному керівнику чи групі, вище керівництво виділяє меншу частку іншим.

Досить поширеною причиною конфлікту є відмінність у цінностях. Колектив креативного відділу цінує свободу та незалежність, а керівництво уважно контролює роботу й прагне обмежити діяльність відділу певними рамками. Ця ситуація може призвести до конфлікту.

Важливо розуміти очікування співробітників від своїх керівників, а також їхнє ставлення до керівництва. Якщо більшість співробітників ставить під сумнів стиль і методи управління і, на їхню думку, останнє не відповідає практичним потребам персоналу, конфліктних ситуацій уникнути не вдасться.

Похибки у передачі інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Незадовільна комунікація є бар'єром, який заважає окремим працівникам чи групі зрозуміти ситуацію з погляду опонентів. Інші поширені проблеми у передачі інформації, що викликають конфлікт, – непрозорість і неоднозначність оцінки якості праці, неточне визначення та неоднозначне формулювання обов'язків співробітників.

Конфлікт в організації проходить такі стадії розгортання:

I. *Передконфліктна стадія*, що включає дві фази:

а) нагромадження і загострення протиріч, що включає ідентифікацію, тобто визначення суб'єктів, які перешкоджають досягненню мети, вважаються винними, а також формування стратегії та тактики розвитку конфлікту;

б) інцидент, якась зовнішня подія, що зрушує конфлікт із місця.

II. *Власне конфліктна стадія*, що проходить у своєму розвитку три фази: а) перехід до конфліктної поведінки, що має відкритий або прихований характер; б) досягнення у розвитку конфлікту критичної точки, тобто його максимальної гостроти, сили та напруги; в) переоцінки цінностей або вибору, коли конфліктуючі сторони остаточно вибирають певну модель поведінки (досягнення своїх цілей за рахунок іншої сторони і доведення конфлікту до ще більшого напруження або перехід у приховану форму за рахунок поступок, або пошук способів остаточного розв'язання конфлікту).

III. *Розв'язання конфлікту* внаслідок зміни умов конфліктної ситуації, установок суперників, односторонніх або двосторонніх поступок, усунення протидіючої сторони, втручання третьої сили. Воно може бути часткове або повне.

### 7.3.3. Роль менеджера в управлінні конфліктами

Методи подолання конфліктів поділяються на *прямі, опосередковані та методи усунення причини конфлікту*. Зупинімося детальніше на перших двох видах.

До *прямих методів* можна віднести відкриту дискусію між учасниками конфлікту у присутності авторитетних осіб, у ході якої заслуховуються аргументи кожної з сторін. *Обов'язкова вимога* – уникання емоційних реакцій, зосередження на фактах та прийнятних у суспільстві установках. *Прямим методом* вважаються санкції, які застосовують до обох або однієї з конфліктуючих сторін, а також «розведення» учасників конфліктів у просторі, усунення можливостей для їхнього спілкування.

Опосередковані методи подолання конфлікту засновані на таких принципах:

1. Принцип «сплеску почуттів». Якщо людині надати можливість проявити свої негативні емоції, то поступово вони трансформуються у позитивні. Важливо, аби той, хто «виплескує» емоції, не сприйняв уважне ставлення іншого учасника конфлікту за згоду.

2. Принцип «емоційного заміщення», що ґрунтується на позиції, яку зазвичай займає якась конфліктуюча сторона – це позиція «безпідставно ображеної людини». Якщо висловити щире співчуття такій людині з приводу «незвичного» для неї способу поведінки й акцентувати увагу на її кращих особистісних якостях (це має бути не лестощі, а прояв поваги і розуміння), то відбудеться заміщення у сприйнятті свого «образу» – із негативного на позитивне.

3. Принцип «авторитетного третього», згідно із яким одна конфліктуюча сторона має почути від авторитетної для неї особи схвальні відгуки щодо себе, висловлені іншою стороною.

4. Принцип «оголення агресії», коли відбувається навмисне заострення конфлікту у замаскованій формі: у інтелектуальному двобої, спортивних змаганнях тощо.



5. Принцип «примусового слухання», який передбачає, що відповіді на претензію опонента передуватиме дослівне повторення його репліки. В такому випадку увага переноситься на зміст того, що говорить опонент. Більшість конфліктів переходять у стадію загострення саме через те, що конфліктуючі сторони не в змозі почути одне одного.

6. Принцип «обміну позиціями» полягає у тому, що одному з опонентів пропонується подумки зайняти позицію іншого і від його імені висловити собі претензії. Тим самим конфліктуючі сторони отримують можливість подивитися на проблему очима іншого учасника конфлікту.

7. Принцип «розширення духовного горизонту», суть якого полягає у демонстрації сміховинності, абсурдності, безпідставності конфлікту. Завдання полягає у тому, щоб сторони переконалися у відсутності перспектив протистояння.

8. Принцип «пошуку спільного ворога», у відповідності із яким опоненти приймають рішення «припинімо сваритися між собою, аби об'єднати зусилля для боротьби з тим, хто є для нас ворогом». У романі письменника-фантаста Г. Уелса «Війна світів» є іронічне зауваження: «Тільки поява ворожих марсіан змогла б припинити багатотисячлітню ворожнечу між французами та англійцями».

Управління конфліктами є цілеспрямованим впливом, спрямованим на усунення причин виникнення конфлікту та мінімізацію його наслідків. Найбільш поширеними «інструментами» для менеджера є *організаційно-структурні, адміністративні та міжособистісні методи управління конфліктами*.

~ *Організаційно-структурні методи включають:*

- раціоналізацію структури підприємства, формулювання і роз'яснення працівникам і підрозділам їхніх завдань, прав, обов'язків та відповідальності;

- розробку системи заохочень, за якої виключається зіткнення інтересів різних співробітників та підрозділів;

- забезпечення прозорості та повноти інформації про стратегію, політику та перспективи розвитку організації, а також встановлення ефективної комунікації між співробітниками та керівниками;

- формування корпоративної культури;
- створення інтеграційних служб, метою яких буде «зв'язування» цілей різних підрозділів.

~ *Адміністративні методи* передбачають жорстке втручання керівництва (переміщення співробітників у різні підрозділи, переведення на іншу посаду, звільнення, рішення шляхом арбітражу).

~ Міжособистісні методи управління конфліктами включають:

1. *Ухилення* – людина (група людей) прагне уникати дій, які провокують інцидент. Така роль пасивного спостерігача притаманна особам, які не зацікавлені у змінах, прагнуть уникнути загострення суперечностей.

2. *Згладжування* – тип поведінки, який має багато спільного з попереднім. При цьому не помічаються ознаки майбутнього конфлікту, йде активна профілактика його вияву, ліквідовуються чи завуальовуються суперечності сторін.

3. *Примус* – контроль над ситуацією і регулювання її розвитку. При небажаному напрямі розвитку конфлікту особа, яка наділена владою і повноваженнями, втручається і силовими методами впливає на ситуацію, спрямовує конфлікт у бажане русло.

4. *Компроміс* – тимчасове або нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє усі сторони, які беруть участь у конфлікті. Опоненти йдуть на взаємні поступки, частково погоджуються із точкою зору іншої сторони або ж відкладають вирішення питання на майбутнє, залишаючи його відкритим.

5. *Остаточне вирішення конфлікту* – найбільш бажаний і радикальний шлях розвитку конфліктної ситуації. Сторони детально ознайомлюються з аргументацією як «за», так і «проти», йдуть на взаємні поступки, вузлові питання вирішують колективним ухваленням рішень.

Керівник у конфлікті може опинитися як у ролі суб'єкта (прямого учасника) конфлікту, так і в ролі арбітра, посередника, що примиряє конфліктуючі сторони. Роль посередника передбачає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту.

Аналіз конфліктної ситуації полягає в такому:

- отримання інформації про конфлікт;
- перевірка її достовірності;
- аналіз отриманої інформації;
- аналіз ситуації загалом.

Для керівника, особливо у ролі посередника у конфлікті, важливо дотримуватись принципу об'єктивності. Однак разом з тим, йому не слід займати пасивну позицію, прагнучи швидше загасити конфлікт, оскільки це може призвести до переходу його в латентну фазу чи, навпаки, до його ескалації.

Отже, основним завданням керівника на початкових етапах конфлікту є:

- вникнути у суть проблеми;
- визначити стадію розвитку конфлікту;
- визначити «ціну» конфлікту або, кажучи іншими словами, моральні і матеріальні збитки від наслідків конфлікту;
- виявити предмет конфлікту (те, з приводу чого розпочався конфлікт).

На ефективність урегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його вирішення. По відношенню до підлеглих керівник може використовувати будь-який тип медіаторства (*третейський суддя, арбітр, посередник, помічник, спостерігач*).

Наприклад, керівник може виконувати роль арбітра у конфлікті, особливо у таких ситуаціях:

- керівник має справу з конфліктом, що швидко загострюється;
- одна із сторін неправа;
- конфлікт протікає в екстремальних умовах (аварійна ситуація, бойова обстановка);
- службові обов'язки визначають його дії саме як арбітра (наприклад, в умовах Збройних Сил тощо);
- немає часу на детальний розгляд;
- конфлікт короткочасний та незначний.

Особливо актуальною є роль арбітра при врегулюванні конфліктів по вертикалі, коли у конфлікті беруть участь опоненти, які перебувають на різних «сходинах» ієрархічної піраміди.

Керівник зобов'язаний застосовувати всі типи медіаторства з огляду на складність та вид конфлікту.

Основними є згадана вище роль арбітра, а також роль посередника.

Найбільш прийнятні ситуації, у яких слід вибирати роль посередника:

- учасники конфлікту мають сформовані навички спілкування та поведінки;
- наявність у опонентів неприязних, тривалих, складних взаємовідносин;
- учасники конфлікту знаходяться на одному рівні ієрархічних сходів;
- відсутність чітких критеріїв вирішення проблеми.

Визначальну роль в успішному врегулюванні конфліктів відіграють і *особисті якості керівника*. Він повинен уміти стратегічно мислити, володіти навичками інтуїтивного мислення, приймати швидкі та правильні рішення в умовах неповної та неточної інформації. Домогтися цього неможливо, не маючи широкого кругозору, без розуміння ролі самонавчання та самовдосконалення.

Окрім цього, керівник має бути готовим до прийняття жорстких, непопулярних, але необхідних у кризовій ситуації заходів та рішень. Він повинен також мати авторитет серед підлеглих, заснований насамперед на почутті обов'язку та відповідальності. Не менш важливі здібності керівника щодо поліпшення психологічного клімату в колективі. Вихованість, чесність і відвертість у спілкуванні допомагають керівнику згодом нейтралізувати негативну атмосферу у колективі. Як центральна ланка управління керівник повинен знати прийоми та способи, що дозволяють нівелювати організаційні конфлікти та цілеспрямовано впливати на їхні наслідки.

В умовах переживання у щоденній професійній діяльності численних конфліктних ситуацій різного рівня складності менеджера

слід пам'ятати: найбільш ефективними для розв'язання конфлікту є прояв доброзичливості, розуміння іншої людини, готовність до співробітництва і врешті-решт – гумор. Бернар Шоу говорив: «Розсмішіть людину, якщо ви хочете відвернути її від бажання вас повісити».

#### **§7.4. Стратегії підвищення ефективності комунікації**

Розглянемо тепер деякі засоби вдосконалення інформаційного обміну в організації.

##### **■ *Регулювання інформаційних потоків***

Керівники на всіх рівнях організації повинні мати чітке уявлення про потреби у інформації: власні, своїх начальників, колег і підлеглих. Керівник повинен навчитися оцінювати якісний та кількісний аспекти своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації в організації. Він повинен намагатися визначити, що таке «надто багато» та «надто мало» в інформаційному обміні. Інформаційні потреби значною мірою залежать від мети керівника, рішень, які він приймає, та характеру показників оцінки результатів його роботи, а також його відділу та підлеглих.

##### **■ *Управлінські дії у напрямку вдосконалення інформаційного обміну***

Керівник може практикувати короткі зустрічі з підлеглими для обговорення змін, нових пріоритетів, розподілу роботи тощо. Керівник може також на свій розсуд віддати перевагу періодичним зустрічам за участю підлеглих для розгляду тих самих питань.

Планування, реалізація та контроль формують додаткові можливості управлінської діяльності у напрямку вдосконалення інформаційного обміну. Обговорення нових планів, варіантів стратегії, цілей та завдань, необхідних для більш ефективної реалізації наміченого, контроль ходу робіт із плану-графіка, звіти за результатами такого контролю – це додаткові дії, підвладні керівнику.

##### **■ *Системи зворотного зв'язку***

Такі системи становлять частину системи контрольно-управлінської інформаційної системи організації. Один із варіантів системи

зворотного зв'язку – переміщення людей із однієї ланки організації до іншої з метою обговорення певних злободенних питань.

Опитування працівників – ще один варіант системи зворотного зв'язку. Такі опитування можна проводити з метою отримання інформації від керівників та працівників буквально з сотень питань:

- чи чітко доведені до них цілі їхньої діяльності;
- з якими потенційними чи реальними проблемами вони стикаються чи можуть зіткнутися;
- чи отримують вони точну та своєчасну інформацію, необхідну їм для роботи;
- чи відкритий їхній керівник для пропозицій;
- чи поінформовані вони про майбутні зміни, які позначаться на їхній роботі тощо.

■ *Системи збирання пропозицій*

Вони розроблені з метою полегшення надходження інформації нагору. Усі працівники отримують можливість генерувати ідеї, що стосуються вдосконалення будь-якого аспекту діяльності організації. Мета подібних систем – зниження гостроти тенденції до фільтрації або ігнорування ідей на шляху «знизу вгору».

Організація може створити приватну телефонну мережу, через яку працівники отримують можливість анонімно дзвонити та ставити питання про призначення та просування по службі. Відповіді надсилаються або безпосередньо працівникам (якщо питання не анонімне), або друкуються в інформаційному бюлетені організації.

Інший варіант системи зворотного зв'язку передбачає створення групи керівників і рядових працівників, які зустрічаються та обговорюють питання, що становлять взаємний інтерес.

Інформаційні бюлетені, публікації організації. Великі організації зазвичай видають щомісячні бюлетені, які містять інформацію всім працівникам. До них можуть входити статті з оглядом пропозицій щодо управління, на теми охорони здоров'я працівників, нового контракту, нового виду продукції чи послуги, які планується

запропонувати у найближчому майбутньому споживачам, добірка «працівник місяця», відповіді керівництва на запитання пересічних працівників.

***Поради менеджера щодо покращення корпоративної комунікації:***

1. *Проводьте комунікацію регулярно.* Регулярна комунікація створює довіру серед працівників. Необхідно взяти за правило ділитися важливими новинами та рішеннями щотижня, щоб не дозволяти чуткам та недовірі поширюватись у колективі. Чим ефективніше ви донесете новини колективу, тим швидше він зможе відреагувати на них і не втратить при цьому продуктивності.

Водночас не варто постійно «закидати» співробітників повідомленнями. Важливо пам'ятати, що якість важливіша за кількість. Краще пріоритизувати інформацію та збирати її у невеликі дайджести.

2. *Розробляйте контент-план.* Заздалегідь підготовлена контент-стратегія та план дозволяють сфокусуватися на комунікації та створенні якісних матеріалів, знімають тиск із відповідальної за це людини та дозволяють співробітникам звикнути до певної регулярності комунікації. Проте краще за надмірну деталізацію у плані описати принципи контенту та загальну стратегію.

3. *Зробіть залучення основною метою комунікації.* Немає сенсу в нудних, бездушних повідомленнях. Якщо ви хочете, щоб інформацію читали, сприймали всерйоз та обговорювали з колегами, необхідно створювати якісний і зрозумілий контент. Будь-який контент необхідно створювати для людей і думаючи про людей. У ньому повинні бути відображені цінності та особливості компанії, наприклад, корпоративні кольори, логотип, ілюстрації та мова, якою пишуться тексти. Для залучення необхідно пам'ятати про заклик до дії (call to action), яка є метою комунікації: участь в опитуванні, запам'ятовування нової інформації, підвищення ефективності.

4. *Комунікація має бути чіткою та зрозумілою.* Якомога точніше підбирайте формулювання, намагайтеся скоротити текст по можливості, уникайте жаргонізмів та спеціальних термінів. Чим простішими і коротшими будуть ваші тексти, тим більша ймовірність, що їх прочитають і візьмуть до уваги.

5. *Використовуйте різні канали комунікації.* Не всі співробітники регулярно перевіряють пошту, заходять до месенджерів або звертають увагу на ТВ-панелі в офісі. Мета гарного комунікатора в тому, щоб досягти якнайбільшої кількості співробітників, залучених до комунікації, в ідеалі 100%.

Рекомендується використовувати універсальні інструменти, які дозволять транслювати контент якомога ширшому колу співробітників, навіть віддалених.

6. *Будьте відкриті до зворотного зв'язку.* Ви повинні бути готовими і навіть хотіти отримати коментарі від співробітників, наприклад, який тип контенту їм подобається, як можна покращити якість матеріалів, про що команді було б цікаво дізнатися тощо. Але зворотний зв'язок має бути двостороннім, недостатньо просто дати можливість висловитися, необхідно дати співробітнику зрозуміти, що він був почутий і його думка важлива і буде врахована. І, звичайно, не варто говорити «так», при цьому не приймаючи зворотного зв'язку всерйоз.

7. *Переконайтеся, що менеджери та керівники розуміють важливість комунікації.* Для більшості співробітників менеджер – основний і головний представник корпоративної культури та наставник. Важливо дати керівникам зрозуміти цінність комунікації, дотримання корпоративної культури та стратегії комунікації. А також дозволити їм забезпечувати додаткову цінність процесу комунікації в компанії, наприклад, обговорювати та роз'яснювати нещодавні новини та зміни.

8. *Знайте свою аудиторію.* При виборі каналів комунікації необхідно пам'ятати, що компанія рідко є одним цілим, зазвичай всередині команди є підгрупи, іноді з різною відмінними інтересами і уподобаннями. Тому будь-який інструмент комунікації повинен бути або універсально простий і зрозумілий, або мати можливість гнучкої персоналізації.

9. *Розповідайте історії.* Донести інформацію насправді краще у форматі історій. Сухі факти не такі цікаві і привертають увагу не так сильно, як історія з чіткими причинами, цілями та переживаннями. Наприклад, якщо ви хочете, щоб вашу презентацію запам'ятали, зробіть її більш живою, уникайте надмірного викладу фактів, цифрових даних.



10. *Переконайтеся, що важливу інформацію легко знайти та прочитати.* Багато популярних каналів комунікації складно назвати доброзичливими відносно користувача, у поштових сервісах та месенджерах буває досить складно знайти інформацію, а кількість чатів та папок лише «заплутує» людину. Коли ви ділитесь важливою інформацією, пам'ятайте про простоту доступу до неї і вибирайте відповідний канал комунікації.

11. *Заохочуйте кооперацію.* Згідно з останніми дослідженнями, близько половини співробітників скаржаться на нестачу комунікації між різними департаментами та відділами. Часто інформація не доходить до широкого кола співробітників, що може шкодити компанії. Щоб уникнути цього, створюйте можливості для спільної роботи та влаштовуйте спільні заходи для особистісних контактів.

12. *Налагодьте процес онбордингу нових співробітників.* Якщо опікуватися залученням нового співробітника до робочого процесу відразу після прийому до штату, є ймовірність, що він ще довго буде не в курсі багатьох важливих, але неочевидних речей.

Аби уникнути цього, створюйте скрипти для онбордингу, подумайте про написання буклетів з описом структури компанії, корпоративної культури та порад новачкові. Якщо ви не можете виділити на це ресурси, спробуйте хоча б описати план онбордингу для безпосередніх менеджерів, які його проводитимуть.

13. *Регулярно проводьте опитування.* Більшість компаній наразі розуміють важливість опитувань, але, на жаль, не всі розуміють, як їх потрібно проводити. Є кілька ключових правил: опитування мають бути регулярними, результати опитувань повинні бути публічними і думка співробітників має призводити до реальних змін, важливість змін необхідно доносити співробітникам. Дотримуючись цих простих правил, ви зможете не тільки підвищити залучення співробітників, але й реально покращити фінансові показники компанії, наприклад, знизивши плінність персоналу.

14. *Аналізуйте та оцінюйте комунікації.* Аби ставати кращими, необхідно розуміти, що потрібно покращувати. Саме тому критично важливо вести статистику щодо результативності комунікацій,

знати відсоток ознайомлення співробітників із внутрішньою поштовою розсилкою та проводити опитування для розуміння реальної ситуації. Чим більше аспектів корпоративної комунікації ви зможете оцінити, тим простіше відстежити прогрес після змін.



## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

### I. ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ

1. Надайте визначення поняттю комунікації. Які різновиди комунікацій ви знаєте?
2. Які бар'єри найчастіше виникають в організаційних комунікаціях? Охарактеризуйте один із них за вибором.
3. У чому причини та які наслідки конфліктів у комунікаційному середовищі організації?
4. Які стадії проходить конфлікт в організації? Які небезпеки для ефективної роботи персоналу містить кожна із них?
5. Які методи подолання конфліктів ви знаєте?
6. Які методи, на вашу думку, можуть стати найбільш дієвим інструментом для менеджера у справі подолання конфліктів в організації?
7. Охарактеризуйте роль менеджера в управлінні конфліктами?
8. Назвіть найбільш ефективні, на вашу думку, стратегії підвищення ефективності комунікації.
9. На основі викладеного у розділі матеріалу підготуйте «Порадник менеджеру щодо покращення корпоративної комунікації».



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Долинська Л. В. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів: навч.-метод. посібник. Долинська Л. В., Черевко В. П. Київ: ЛСП, 2021. 195 с.
2. Комунікативний менеджмент: навч.-метод. посібник. Харків, 2013. 53 с.
3. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Мельник В. В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України): Навчальний посібник, 2017. 312 с.
4. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.
5. Жук О. М., Тиха Л. Ю. Професійні комунікації: Навч. посібник «Ділове спілкування». Луцьк: Луцький НТУ, 2016. 112 с.
6. Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2020. 846 с.
7. Менеджмент: навч. посіб. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Д.: Національний гірничий університет, 2017. 381 с.
8. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент: підручник. 2-ге видання. К.: Кондор-Видавництво, 2018. 758 с.
9. Рувлев В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2016. 312 с.
10. Осовська Г. В. Менеджмент: підручник. Осовська Г. В., Осовський О. А., вид. 4-е, перероблене і доповнене. К.: Кондор-Видавництво, 2020. 563 с.

# РОЗДІЛ 8. ВЛАДА, ПОВНОВАЖЕННЯ КЕРІВНИКА, ЛІДЕРСТВО

*Лідер діє відкрито, бос – за зачиненими дверима.*

*Лідер веде за собою, бос – керує.*

**Т. Рузвельт**

## **§8.1. Поняття влади і повноважень керівника в організаційній системі**

Обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вміле використання якої – важлива умова досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності.

~ **Влада** – це можливість менеджера розпоряджатися ресурсами, впливати на дії та поведінку людей за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, примусу.

Влада – це форма соціальних відносин, що виявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людини за допомогою економічних, ідеологічних, організаційно-правових механізмів і навіть використання авторитету, традицій, звичаїв, обрядів.

Влада базується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відносно діючої структури управління. Не менш важливо враховувати також особисті якості та рівень професійної підготовки керівників і спеціалістів.

Одним із інструментів прояву влади є вплив.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивіда, що вносить зміни до поведінки, відносин, відчуттів іншого індивіда. Конкретні засоби,

за допомогою яких одна особа може впливати на інших, різноманітні: прохання, загроза звільнення тощо.

Навіть у тому випадку, коли керівник має чітко визначені повноваження спрямовувати зусилля підлеглих, це не завжди виявляється можливим. Підлеглі можуть відмовитись виконати доручення керівника, внаслідок чого звести нанівець його повноваження.

~ **Баланс влади.** Концепція залежності також підтверджує хибність ще однієї поширеної думки про владу. Багатьом здається, що володіння владою – це можливість нав'язувати свою волю, незалежно від почуттів, бажань та нахилів іншої особи. Якби це було так, то особи, призначені на посади керівників організацій, завжди мали б владу для впливу принаймні на своїх власних підлеглих. Однак вплив і влада однаково залежать від особистості, на яку здійснюється вплив, а також від ситуації та спроможності керівника. Не існує реальної абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей у всіх ситуаціях, як йому заманеться.

В умовах організації, наприклад, влада лише частково визначається ієрархією. У кожній конкретній ситуації влада визначається не рівнем формальних повноважень особи, а ступенем її залежності від іншої особи. Чим більша залежність від іншої особи, тим більша влада цієї особи.

~ **Влада підлеглих.** Звичайно, керівник має владу над підлеглими, тому що останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо. Однак у деяких ситуаціях підлеглі мають владу над керівником, бо останній залежить від них у таких питаннях, як-от: необхідна для прийняття рішень інформація; неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, чиє сприяння необхідне для керівника; вплив, який підлеглі можуть здійснювати на своїх колег; здатність підлеглих виконувати завдання.

В ієрархічній системі більший чи менший обсяг влади залежить від рівня посади: що вища посада, то більший обсяг влади надається керівнику. Окрім місця в ієрархії, база влади включає:

- умови реалізації ролі та повноваження;
- контроль за ресурсами, включаючи інформацію;
- власність чи довірену власність;
- харизматичне керівництво;
- наділення повноваженнями нижчих;
- фактори, пов'язані з підлеглими – очікування, бажання та потреби;
- оцінка діяльності підлеглих;
- генетичні схильності – прийняття авторитарної чи демократичної дисципліни.

Влада знаходиться у безпосередньому зв'язку з **відповідальністю**.

У сучасному менеджменті роль відповідальності постійно зростає, оскільки постійно зростає і вартість ресурсів, що використовуються у виробництві, а також збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, необдумані рішення, пов'язані з використанням матеріальних, фінансових ресурсів та робочої сили.

Відповідальність виявляється завдяки різним формам контролю за діяльністю суб'єкта з погляду виконання ним прийнятих норм і правил, і навіть щодо вирішення конкретних завдань. Відповідальність також означає і зобов'язання відповідати за свої дії, приймати на себе провину за їхні можливі негативні наслідки.

*Відповідальність керівників особлива: вони відповідають не лише за свою діяльність, а й за дії та помилки підлеглих.*

У практиці управління підприємствами найбільшого поширення набула моральна, дисциплінарна, адміністративна і навіть кримінальна відповідальність.

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов'язана з повноваженнями, які є обов'язковою умовою ефективної роботи персоналу управління.

~ **Повноваження** – це посадові (службові) права та можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих.

Повноваження поділяються на лінійні та штабні (функціональні, консультативні).

Ефективний менеджмент досягається за умови, коли встановлюється певний баланс між обов'язками, повноваженнями та відповідальністю.

### ~ **Форми влади**

У практиці менеджменту можна виділити шість основних форм влади:

1. *Влада примусу* передбачає використання різних форм стягнень відносно осіб, які допускають порушення встановлених правил і нормативів. Виконавець вірить, що начальник має можливість застосувати покарання таким чином, що це завадить задоволенню його нагальних потреб. Така влада реалізується переважно через страх: звільнення з роботи, переведення на менш значущу посаду, зниження зарплати тощо.

*Влада, заснована на законному примусі чи можливості його застосування, є адміністративною.*

2. *Влада, заснована на винагородах.* Виконавець вірить, що начальник має можливість задовольнити його нагальні потреби. Цей тип влади передбачає вплив через позитивні емоції. На практиці використовують широкий спектр винагород: різноманітні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, надання можливостей у підвищенні кваліфікації, просуванні по службі тощо. Для активного впливу на поведінку та діяльність підлеглих необхідно знати їхні потреби, ціннісні орієнтації, а також ставлення до окремих видів винагород і стягнень.

3. *Законна влада* – виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази, і його обов'язок – підкорятися їм. Законну владу часто називають традиційною владою. Законна влада буває дієвою тоді, коли підлеглий виконує вказівки керівника лише на тій підставі, що він перебуває на певному рівні організаційної ієрархії. Всі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговано повноваження керувати іншими людьми. Законна влада ґрунтується на використанні владних повноважень, які залежать від місця в ієрархії менеджменту, авторитету лідера.



4. *Експертна влада* – виконавець вірить, що керівник має спеціальні знання, які дозволять задовольнити його потреби. Експертна влада базується на здійсненні експертизи, за допомогою якої оцінюють дії інших, їхні знання, майстерність, що допомагає досягти успіху, оскільки підлеглі вірять у високий професіоналізм керівника. Експертна влада заснована на визнанні оточуючими наявності у індивіда недоступних їм спеціальних знань.

5. *Еталонна влада* – характеристики або особистісні і професійні якості керівника настільки привабливі для виконавця, що той хоче бути таким самим, як і він. Еталонна влада полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього певних характеристик і властивостей, які охоче переймаються підлеглими в їхньому прагненні бути такими, як лідер. За наявності почуття поваги, захоплення по відношенню до керівника підлеглі з ентузіазмом виконують розпорядження і лояльніше ставляться до нього. Таку владу ще називають харизматичною дією (харизма з грец. – Божий дар, винятковість).

6. *Інформаційна влада* – це влада, результати якої залежать від доступу та контролю за розпорядчою ситуацією відносно організаційних операцій і майбутніх планів організації. Інформаційна влада заснована на тому, що координація інформаційних потоків та контроль за комунікаційною мережею дозволяють людині чи групі людей впливати на інших. Тому умовою ефективного менеджменту є розробка та впровадження науково обґрунтованої інформаційної системи у кожному підрозділі підприємства.

Перелічені типи влади можуть викликати у підлеглих різні рівні мотивації виконання обов'язків. Підлеглі можуть розглядати вказівки лідера як обов'язкові, реагувати на них позитивно або навпаки сприймати їх байдуже чи навіть з опором.

## §8.2. Стилi керівництва

**Стиль керівництва** – це звична манера поведінки керівника відносно підлеглих, що має на меті вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації. Ступінь, який дозволяє собі керівник

у делегуванні повноважень, тип влади, що використовується ним, і турбота про людські стосунки або, перш за все, про виконання завдання – все це відображає стиль керівництва, що характеризує його як лідера.

Кожна організація є унікальною комбінацією індивідів, цілей і завдань. Кожен управлінець – це унікальна особистість. Тому стилі керівництва не завжди можна однозначно віднести до якоїсь конкретної категорії. Розглянемо найбільш відомі класифікації стилів керівництва.

### 8.2.1. Підходи до класифікації стилів керівництва і лідерства

#### ■ *Класифікації стилів керівництва за Куртом Левіном*

Більш менш точно можна виділити кілька стилів, серед яких найбільшою популярністю користується класифікація, розроблена *Куртом Левіном*. Ще у 30-ті роки минулого століття німецький психолог виділив 3 провідні стилі керівництва: *авторитарний, демократичний та ліберальний*.

Загалом неможливо зіткнутися з проявом одного зі стилів у чистому вигляді. Тим більше, що кожен менеджер має право використовувати той стиль, який вважає найбільш адекватним для конкретної ситуації, або комбінувати їх, застосовуючи, наприклад, авторитарно-демократичний стиль керівництва.

*Авторитарний стиль керівництва* (авторитарність – від лат. *auctoritas*, що означає «влада» чи «вплив») характеризується формалізмом у відносинах менеджера з підлеглими. Співробітникам надається лише необхідний мінімум інформації, оскільки керівник не довіряє їм у повній мірі. Щойно з'являється привід позбавитися талановитих працівників, які не виявляють раболіпства, їх звільняють. Такі менеджери переконані, що люди, які здатні передбачати думки та бажання начальника, є найціннішими кадрами. Подібний стиль управління не можна назвати ефективним способом розвитку самостійності у підлеглих, тому що всі їхні рішення мають бути схвалені керівником. Працівники не можуть передбачити реакцію менеджера на якусь подію, тому що він зазвичай кидається з однієї крайності до іншої.

За такого стилю керівництва менеджер сприяє формуванню атмосфери, в якій блокується прояв будь-якої ініціативи. Його оточує негатив, що шкодить не лише підлеглим, а й йому безпосередньо. Невдоволення співробітників може досягти такої міри, що хтось із них навмисне піде на обман і надасть неправдиві дані, чим серйозно зашкодить усій компанії. Не можна забувати і про те, що почуття страху заважає людям працювати на повну силу, а це своєю чергою позначається на ефективності праці.

*Демократичний стиль керівництва* (демократизм від грец. *demos* – «народ» і *kratos* – «влада» – дослівно «народна влада»). Основою цього стилю керівництва є ініціатива колективу.

Для демократичного стилю характерна колективна діяльність, до якої залучаються всі співробітники компанії. Вони мають повне право брати участь в обговоренні цілей та завдань підприємства, обирати осіб, відповідальних за реалізацію рішень. Менеджер намагається враховувати думку колективу та об'єктивно ставитись до кожного співробітника.

Особливість демократичного стилю – це взаємодія, за якої формується довіра та взаєморозуміння між начальником та підлеглим. Менеджер намагається дізнатися думку працівників з того чи іншого питання, оскільки вони можуть підказати цікаві ідеї, що сприятимуть ефективнішому вирішенню виробничих завдань.

Керівник-демократ не бачить нічого ганебного в тому, щоб погодитись із доводами підлеглого та змінити (або скасувати) прийняте рішення. У тих випадках, коли рішення авторитарного керівника виконуються під тиском, демократ діє шляхом переконання, акцентуючи увагу на доцільності та вигоді дій.

Такий керівник повністю володіє ситуацією, тому, контролюючи виконання поставлених завдань, зосереджується на кінцевому результаті. Це сприяє розвитку самостійності у підлеглих і дозволяє розкрити свої здібності.

При демократичному стилі управління досягнення цілей пов'язане з меншими витратами. Керівник діє без тиску, не вимагає беззаперечного виконання наказу – навпаки, він бере до уваги індивідуальні

якості людини, її досвід та здібності. Тому такий керівник має авторитет не лише як посадова особа, а й як особистість.

*Ліберальний стиль керівництва* (лібералізм походить від лат. *liberalis* – «вільний») характеризується надмірною толерантністю, що доходить до потурання.

При такому стилі управління керівник зводить свої функції до мінімуму і, по суті, передає кермо влади своїм підлеглим, наділяючи їх правом приймати рішення. Часто цей стиль використовують недостатньо компетентні або невпевнені менеджери. Якщо керівник-ліберал і ухвалює якісь доленосні рішення, то лише за вказівкою згори. Однак, отримавши незадовільний результат, він усіма силами намагається перекласти відповідальність на інших.

Такий менеджер практично не бере участі у вирішенні важливих питань, переклавши цю місію на співробітників, тому фамільярні відносини між членами колективу найчастіше є нормою. Прагнучи завоювати повагу та авторитет, керівник може незаслужено преміювати своїх підлеглих чи надавати їм усілякі пільги.

Часто він навіть не намагається розібратися в діях співробітників і не намагається аналізувати ситуацію. Керівнику-лібералу притаманне почуття такту, тому зі своїми підлеглими він спілкується досить чемно і без тиску. Він адекватно реагує на критичні зауваження, не встановлює високих вимог до працівників та вкрай рідко контролює їхню діяльність.

Якщо цей керівник змушений відповісти відмовою, то не може не відчувати почуття провини. Його турбує думка підлеглих, тому він докладає безліч зусиль, щоб їм подобатися. Менеджерів, які обрали ліберальний стиль керівництва, складно назвати принциповими людьми, оскільки їхня думка може змінюватися в залежності від конкретної ситуації та співрозмовників. Такий керівник не любить завдавати людям неприємностей, тому він не звільняє недбайливих співробітників, а просто переробляє їхню роботу. Для такого керівника понад усе не результат роботи, а збереження людських відносин. У компаніях, очолюваних лібералами, всі почуваються затишно та комфортно, як удома. Співробітники насолоджуються зручністю і мало дбають про ефективність своєї праці. Швидше за все, у спокійній обстановці такий колектив діятиме злагоджено та дружно. Однак

при виникненні серйозних проблем чи кризи виявиться, що працювати разом вони просто не вміють. *Існує одне непорушне правило: між начальником та підлеглим не повинно бути ні панібратства, ні фамільярності.*

### ■ **Стилі лідерства за МакГрегором: теорія «Х» і теорія «У»**

За традиційної системи класифікації, стиль може бути автократичним (це одна крайність) та ліберальним (інша крайність) або це буде стиль, зосереджений на роботі, та стиль, зосереджений на людині.

Автократичний лідер в управлінні є авторитарним. Автократичний керівник має достатню владу, щоб нав'язувати свою владу виконавцям, і в разі потреби без вагань вдається до цього. Автократ навмисно апелює до *потреб нижчого рівня* своїх підлеглих, виходячи з припущення, що це той самий рівень, який для них найбільш прийнятний.

Дуглас МакГрегор, відомий вчений у галузі лідерства, назвав передумови автократичного керівника по відношенню до робітників *теорією «Х»*. Відповідно до теорії «Х»:

- люди не люблять працювати і за будь-якої можливості уникають роботи;
- люди не мають честолюбства, і вони намагаються позбутися відповідальності, вважаючи за краще, щоб ними керували;
- найбільше люди хочуть захищеності;
- щоб змусити людей працювати, необхідно використовувати примус, контроль та загрозу покарання.

На основі таких вхідних припущень, автократ зазвичай якнайбільше централізує повноваження, структурує роботу підлеглих і майже не дає їм свободи у прийнятті рішень. Автократ також щільно керує всією роботою в межах його компетенції та, щоб забезпечити виконання роботи, може чинити психологічний тиск, а подекуди і загрозувати.

Коли автократ уникає негативного примусу, а натомість використовує винагороду, він називається «прихильним автократом». Хоча

він продовжує залишатися авторитарним керівником, прихильний автократ виявляє активну турботу про настрої та добробут підлеглих. Він може навіть піти на те, щоб вирішувати чи заохочувати їхню участь у плануванні завдань. Але він зберігає за собою фактичну владу щодо прийняття рішень.

Уявлення демократичного керівника про працівників відрізняється від уявлень автократичного. Ці уявлення МакГрегор оформив у *теорію «Y»*:

- праця – процес природний. Якщо умови для неї сприятливі, люди не тільки візьмуть на себе відповідальність, а й прагнутимуть до неї;

- якщо люди долучені до організаційних цілей, вони використовуватимуть самоврядування та самоконтроль;

- залучення працівників є функцією винагороди, пов'язаної із досягненням мети;

- здатність до творчого вирішення проблем трапляється досить часто, а інтелектуальний потенціал пересічної людини використовується лише частково.

Завдяки цим припущенням демократичний керівник віддає перевагу таким механізмам впливу, які апелюють до потреб вищого рівня: потреби у високих цілях, автономії та самовираження. Демократичний керівник уникає нав'язувати свою волю підлеглим.

Організації, в яких домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень та користуються широкою свободою у виконанні завдань. Досить часто, пояснивши цілі організації, керівник дозволяє підлеглим визначити свої власні цілі відповідно до тих, що він сформулював. Замість того, щоб здійснювати жорсткий контроль за підлеглими у процесі їхньої роботи, керівник зазвичай чекає, коли робота буде виконана до кінця, щоб провести її оцінку.

Керівник витрачає порівняно більшу частину свого часу, діючи як сполучна ланка, забезпечуючи відповідність цілей виробничої групи цілям організації загалом і піклуючись про те, щоб група отримувала

необхідні їй ресурси. Оскільки демократичний лідер припускає, що людей мотивують потреби вищого рівня – у соціальній взаємодії, успіхах та самовираженні, – він намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими. Він намагається створити ситуацію, в якій люди самі мотивують себе, тому що їхня робота, за своєю природою, є винагородою.

Демократичний керівник також сприяє тому, щоб підлеглі розуміли: їм треба вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи схвалення чи допомоги. Але керівник вкладає багато зусиль у створення атмосфери відкритості та упевненості у тому, що якщо підлеглим і знадобиться допомога, вони, не вагаючись, могли б звернутися до керівника. Аби досягти цього, керівник організує двостороннє спілкування. Він намагається навчити підлеглих вникати у проблеми організації, надавати їм адекватну інформацію та показувати, як продукувати альтернативні рішення.

#### ■ *Стиль лідерства за Лайкертом*

Класифікувати стилі керівництва можна шляхом порівняння авторитарного та демократичного континуумів. Ренсіс Лайкерт та його колеги в університеті Мічігану розробили альтернативну систему, порівнюючи групи з високою продуктивністю праці та групи з низькою продуктивністю в різних організаціях. Вони вважали, що різницю у продуктивності може пояснити стиль лідерства. Аналогічно континууму за теоріями «Х» та «Y» МакГрегора, керівники груп із високою та низькою продуктивністю класифікувалися за континуумом, який знаходився в межах від однієї крайності – *зосереджені на роботі (теорія «Х»)* до іншої – *зосереджені на людині (теорія «Y»)*.

*Керівник, зосереджений на роботі*, також відомий як керівник, орієнтований на завдання, перш за все, піклується про проектування завдання та розроблення системи винагород для підвищення продуктивності праці. Класичним прикладом керівника, зосередженого на роботі, є Фредерік Тейлор. Він формував завдання з огляду на технічні принципи ефективності і нагороджував робітників, які перевиконували норму, ретельно розраховану з урахуванням вимірювань потенційного випуску продукції.

Основною ж турботою *керівника, зосередженого на людині*, є, звісно, люди. Він зосереджує увагу на підвищенні продуктивності праці шляхом вдосконалення людських відносин.

Керівник, зосереджений на людині, наголошує на взаємодопомозі, дозволяє працівникам максимально брати участь у прийнятті рішень, уникає опіки і встановлює для підрозділу високий рівень продуктивності праці. Він активно зважає на потреби підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми та заохочує їхнє професійне зростання. По суті, керівник, зосереджений на людині, веде себе аналогічно до керівника, який залучає працівників до участі в управлінні.

Лайкерт запропонував *чотири базові системи стилю лідерства*. Вони характеризуються різним ступенем авторитарного і демократичного стилю, необхідного для впливу на людей, з метою спонукання їх до досягнення цілей організації.

Лайкерт описує керівників, що належать **до системи 1**, як *експлуаторсько-авторитарних*. Ці керівники мають характеристики автократа.

**Система 2** називається *доброзичливо-авторитарною*. Ці керівники можуть підтримувати авторитарні відносини з підлеглими, але вони дозволяють підлеглим, хоч і обмежено, брати участь у прийнятті рішень. Мотивація забезпечується винагородою і в деяких випадках – покаранням. Загалом, у системі 2 керівники відповідають типу прихильного автократа.

Керівники **системи 3**, яка називається *консультативною*, виявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Є двостороннє спілкування та певний ступінь довіри між керівниками та підлеглими. Важливі рішення приймаються нагорі, але багато конкретних рішень приймаються підлеглими.

**Система 4**, що називається демократичною, заснована на участі працівників, передбачає групові рішення та їхню участь у прийнятті рішень. На думку Лайкерта, вона є найбільш дієвою. Такі керівники повністю довіряють підлеглим. Стосунки між керівником та підлеглими дружні та взаємно довірчі. Прийняття рішень найвищою мірою децентралізоване. Спілкування двостороннє та нетрадиційне. Лідери системи 4 відповідають керівникам, які заохочують участь працівників до управління (теорія «Y»). Крім того, вони орієнтовані на людину на протигагу керівникам системи 1, орієнтованим на роботу.



### ■ *Управлінська решітка Блейка та Моутона*

Для визначення певного типу менеджера американські психологи Р. Блейк та Д. Моутон склали матрицю (решітку) типів керівників.

Будь-який результат досягається в «силовому полі» між виробництвом і людиною. Перша «силова лінія» веде до максимального обсягу виробництва, що виражається в різних формах товарів та послуг. Постійними цілями є максимально високий обсяг прибутку, зниження витрат виробництва тощо. Якщо при цьому спробувати підвищити продуктивність за будь-яку ціну без огляду на співробітників, то це може призвести до поганих результатів. Друга «силова лінія» спрямована на людину. Вона націлена на те, щоб умови праці найбільшою мірою відповідали потребам і бажанням працівника. Хороше самопочуття та задоволення від роботи – ось інша мета.

Між цими двома силовими лініями існує певна суперечність. При цьому утворюється деяке поле (див. рис. 8.2.1), на якому Блейк і Моутон виділили по дев'ять градацій на кожній силовій лінії, що дозволило визначити п'ять характерних типів управлінської поведінки, кожен із яких може бути позначений цифрами:

|                   |   |                         |   |   |     |   |   |   |     |   |
|-------------------|---|-------------------------|---|---|-----|---|---|---|-----|---|
| Турбота про людей | 9 | 1.9                     |   |   |     |   |   |   | 9.9 |   |
|                   | 8 |                         |   |   |     |   |   |   |     |   |
|                   | 7 |                         |   |   |     |   |   |   |     |   |
|                   | 6 |                         |   |   |     |   |   |   |     |   |
|                   | 5 |                         |   |   | 5.5 |   |   |   |     |   |
|                   | 4 |                         |   |   |     |   |   |   |     |   |
|                   | 3 |                         |   |   |     |   |   |   |     |   |
|                   | 2 |                         |   |   |     |   |   |   |     |   |
|                   | 1 | 1.1                     |   |   |     |   |   |   | 9.1 |   |
|                   |   | 1                       | 2 | 3 | 4   | 5 | 6 | 7 | 8   | 9 |
|                   |   | Турбота про виробництво |   |   |     |   |   |   |     |   |

Рис. 8.2.1. Управлінська решітка Р. Блейка і Д. Моутона

*Диктатор (9.1).* Стиль управління, за якого менеджер повністю орієнтований на виробництво і не приділяє достатньої уваги людям. Це твердий курс адміністратора. Робота за таких умов не приносить задоволення. Кожен намагається уникнути підпорядкування. Для керівника виробничий результат – усе, а людина – у кращому разі, виконавець, а насправді – ніхто.

*Демократ (1.9).* Продуктивність праці для такого менеджера стоїть на останньому місці. Виявляє увагу і зацікавленість до людських потреб, створює дружню атмосферу та відповідний темп виробництва. Цей стиль управління ставить на перше місце людські відносини.

*Песиміст (1.1).* Девіз «Не втручатися у перебіг подій». Ці люди нічого не прагнуть – ні виробничих результатів, ні встановлення гуманних умов виробництва. Подібне ставлення зустрічається і з боку звичайних співробітників: працювати так, щоб не бути звільненим, і не дбати ні про що. За цього стилю, що позначений 1.1, тиск викликає протидію.

*Маніпулятор (5.5).* Менеджера цього стилю задовольняє середня продуктивність. Девіз: «Не діставати зірок із неба». Маніпулювання людьми. Задовільні результати, середня задоволеність роботою, схильність до компромісів та традицій гальмують розвиток оптимістичного погляду. Не дуже високої думки такий менеджер про успіхи «гуманізації». Чудова формула – компроміс. Результати решітки дозволяють оцінити і результати такого управління: 50% можливого при «половинній» зацікавленості в роботі.

*Організатор (9.9).* Найбільш продуктивний тип, що враховує потреби виробництва, а також і потреби людей. Найважливіша характеристика – спрямованість до інновацій, зацікавленість у розвитку організації. Підприємство за такого менеджера процвітає. Але таке практично є нереальним. Це ідеал: високі результати при максимальному обліку потреб людей. Стиль управління 9.9 полягає у вмінні так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливості самореалізації та підтвердження власної значущості. Якщо при цьому будуть ще й створені умови роботи, які дозволять їм якнайкраще використати свої можливості, то ідеал позиції 9.9 здається не таким уже й недосяжним.

### 8.2.2. Сучасні тенденції у формуванні стилю керівництва

У сучасній літературі отримали подальший розвиток уявлення про *демократичний* (тепер його зазвичай називають кооперативним) та *авторитарний* стиль керівництва, які вважаються основними. Поруч із цими основними стилями керівництва нині активно розвиваються додаткові: *патерналізм*, *опортунізм*, *фасадизм*.

Згідно з уточненими в останні десятиліття уявленнями, авторитарний стиль може бути ефективним при вирішенні одноманітних, рутинних завдань. Застосування цього стилю цілком виправдано при великому розриві в рівні освіти та компетентності керівника та підлеглих, а також орієнтації переважно на матеріальну систему мотивації, насамперед на грошову винагороду.

Ефективне використання авторитарного стилю вимагає від керівника:

- високої відповідальності;
- суворого самоконтролю;
- здатності до передбачення і прогнозування;
- розвиненої спроможності щодо прийняття рішень;
- хороших організаторських якостей, здатності проводити рішення в життя.

При цьому передбачається, що підлеглі, які розглядаються як виконавці наказів, повинні бути слухняними. Доречними в цьому випадку будуть характеристики концепції «Х» та «У» МакГрегора (див. 8.2.1), згідно з якими середній працівник намагається по можливості уникати роботи, не виявляє ініціативи, боїться відповідальності та воліє, аби ним керували. Він може добре працювати лише при строгому контролі та гідній винагороді.

Для ефективності авторитарного стилю необхідно, щоб підлеглі:

- визнавали начальника єдиною керівною інстанцією й орієнтувалися тільки на нього;
- правильно сприймали і чітко виконували його розпорядження;
- відмовлялися від реалізації права контролю за діями керівника.

Авторитарний стиль має свої сильні сторони, уможлиблює швидке прийняття рішень і мобілізацію співробітників на їхнє здійснення, дозволяє швидше стабілізувати ситуацію у конфліктних групах. Тенденція цього стилю – бути ефективним під час рутинних робіт, а також в умовах низького професійного рівня та організаційної мотивації співробітників.

Недоліки авторитарного стилю – обмеження можливостей мотивації, самостійності та розвитку підлеглих, а також небезпека прийняття помилкових рішень через суб'єктивізм або надмірну переважаність керівника. При цьому стилі керівництва мотивація підлеглих суттєво обмежується тим, що керівник соціально відокремлює себе від підлеглих, дає їм малоцікаву роботу, загрозою покарань породжує у них страх.

У такій ситуації у працівників зазвичай формується індивідуальне, а то й зовсім негативне ставлення до керівника і в цілому до підприємства. Через створення начальником перешкод в отриманні повної та достовірної інформації підлеглі вимушені добувати її неформальним шляхом, що часто веде до її спотворення, поширення чуток і пліток, які негативно впливають на атмосферу в колективі.

Сучасні дослідження, відзначаючи наукову та методичну цінність ранніх розробок проблематики стилів керівництва, відкидають спрощений підхід до класифікації всього різноманіття поведінки керівників і розподіл на три стилі (авторитарний, демократичний, ліберальний). Загалом більш реальним щодо практичної реалізації є поділ на два, оскільки ліберальний у цілому є неефективним і не може культивуватися свідомо. Дослідники відзначають крайню складність чи навіть практичну неможливість операціоналізації означених стилів, вони підкреслюють їхній ідеально-типовий характер та відірваність від реальності. Ідеально-типовий характер розглядуваних стилів означає, що всі вони являють собою крайні, ідеальні зразки поведінки, точної відповідності яким дуже важко домогтися на практиці.

У поведінці переважної більшості керівників зазвичай поєднуються різні елементи, властиві кожному із цих стилів.

Авторитарний стиль керівництва в залежності від особливостей взаємовідносин керівника та підлеглих поділяють на *патріархальний, харизматичний, автократичний і бюрократичний*.

**Патріархальний стиль керівництва** будується на основі уявлень про організацію як одну велику родину. Керівник уподібнюється батькові сімейства, який дбає про своїх підлеглих. Вони ж у відповідь на «батьківську турботу», як очікується, повинні виявляти подяку, вірність і беззаперечну покору.

Цей стиль передбачає поведження з підлеглими як із «дітьми» та їхню мотивацію через особисту залежність. Інформація розповсюджується зверху, залежно від прихильності керівництва; контроль здійснюється вибірково, за бажанням та інтуїцією керівника. Влада на тривалий час нікому не делегується і концентрується у начальника, який має бути суворим, але справедливим. Цей стиль керівництва характерний для традиційного суспільства.

**Харизматичний стиль керівництва** ґрунтується на вірі в особливі, унікальні якості керівника. Цей стиль близький до патріархального, але авторитет харизматичного керівника вищий і має персональний (несімейний) характер. Зазвичай харизматичний керівник не довіряє організаційним структурам і прагне пояснювати успіхи організації своїми особистими якостями, підтримувати імідж визначної людини. Суворе регламентування прав і обов'язків відсутнє. Керівна інстанція уподібнюється до штабу, що складається з керівника та наближених, обов'язки яких часто дублюються.

Попит на харизматичних керівників загострюється, зазвичай, у кризові часи та у надзвичайних ситуаціях. У такі періоди віра у порятунок завдяки наявності харизматичного керівника витісняє прагнення використовувати для вирішення проблем раціональні стратегії та демократичні процедури.

**Автократичний стиль керівництва** менш поширений і проявляється у великих організаціях. Керівник-автократ використовує численний керівний ієрархічний апарат, який, однак, не має автономії і виконує лише рішення вищого керівника. Цей стиль відрізняється від патріархального та харизматичного стилів слабкістю особистих контактів між керівником та підлеглим. Він був широко поширений в умовах командно-адміністративної системи в СРСР.

**Бюрократичний стиль керівництва** характеризується максимальною анонімністю та формалізованістю відносин між начальником та підлеглим, мінімізацією особистої влади керівника. Він являє собою

крайню форму структурування та регламентування поведінки працівників організації за допомогою детального поділу праці, численних посадових інструкцій та інших нормативних документів, в яких чітко описано, хто, що і як має робити. При цьому співробітники розглядаються як анонімні «гвинтики», а їхня мотивація формується найчастіше через письмові розпорядження та вказівки. Інформація передається формальними каналами. Контроль здійснюється через повідомлення та перевірку письмових звітів.

Бюрократичний стиль являє собою ослаблений варіант авторитарного стилю. Він зберігає за керівником функцію прийняття рішень у вигляді формальних нормативних актів, проте, максимально структуруючи систему взаємовідносин керівництва-підпорядкування, суттєво посилює владу апарату, укладачів і контролерів нормативних актів.

**Корпоративний стиль.** Авторитарному стилю керівництва та його різновидам протиставляються сучасні варіації демократичного стилю, серед яких найбільш поширеним є корпоративний.

Термін «корпоративний» точніше відбиває сучасне уявлення про демократичний стиль, оскільки більшість сучасних ділових організацій у певному сенсі авторитарні, припускають односпрямованість керівництва та не допускають властивих демократії виборності керівників і колективного принципу прийняття рішень.

При корпоративному стилі керівництва виробнича активність формується внаслідок взаємодії керівника та підлеглих. Цей стиль може ефективно використовуватися для вирішення завдань творчого характеру. Він припускає тотожність освітнього рівня начальника та підлеглих, а також переважно нематеріальну мотиваційну структуру співробітників.

#### *Характерні риси корпоративного стилю керівництва*

– *Взаємовплив керівника та співробітників, який передбачає відмову керівника від використання частини своїх повноважень щодо прийняття рішень та передачу їх членам групи, а також не лише активну участь членів групи у прийнятті рішень, а й широке повсякденне співробітництво.*

- *Функціональна диференціація ролей із урахуванням компетентності членів групи.* Кооперативний стиль намагається поєднати прагнення всіх до виконання спільного завдання з раціональним розподілом функцій, залежно від здібностей працівників.

- *Багатосторонні інформаційні та комунікаційні відносини.* Широка мережа вертикальних, горизонтальних та діагональних інформаційних потоків покликана полегшувати компетентне виконання організаційних завдань, а також розвиток міжособистісних відносин.

- *Урегулювання конфліктів за допомогою переговорів, торгу та компромісів.* У конфліктних ситуаціях керівник, який дотримується кооперативного стилю, використовує саме ці методи й відмовляється від односторонніх авторитарних рішень.

- *Орієнтація на групу.* Першочергова увага керівника до колективу та людей дозволяє співробітникам впливати на процеси керівництва і тим самим підвищувати задоволеність працею та перебуванням у групі.

- *Довіра як основа співпраці.* Атмосфера взаємної довіри між членами організації – неодмінна умова кооперативного стилю керівництва.

- *Задоволення потреб співробітників та керівників.* Керівник, орієнтований на це, звертає особливу увагу на реалізацію особистих і професійних інтересів членів організації, яка не ставиться у пряму залежність від економічної ефективності підприємства.

- *Орієнтація на цілі та результати.* Суперечності між індивідуальними цілями співробітників та метою організації не приховуються і не маскуються, що має місце при авторитарно-бюрократичному керівництві, а вирішуються на основі активної участі всіх зацікавлених осіб. Це дозволяє забезпечувати реальну підтримку спільної орієнтації діяльності для досягнення високих результатів роботи організації.

- *Орієнтація на розвиток персоналу та всієї організації.* Безперервний процес навчання та підвищення кваліфікації персоналу будується на основі потреб організації та інтересів співробітників і спрямований на зміцнення їхньої організаційно-цільової та трудової (пов'язаної з процесом праці) мотивації.

*Вимоги до керівника, який застосовує корпоративний стиль керівництва:*

- відкритість;
- довіра до співробітників;
- відмова від особистих привілеїв;
- спроможність та бажання делегувати повноваження;
- невтручання у виконання поточних завдань, поточний контроль через офіційні інстанції (через відповідних керівників і канали);
- контроль за результатами роботи;
- належне обґрунтування співробітникам фактів неколегіального прийняття рішень, наприклад, у випадку їхньої терміновості, надзвичайної ситуації тощо.

Під час застосування корпоративного стилю керівника співробітники розглядаються як партнери, які можуть вирішувати поточні завдання в основному самостійно. Характерними рисами, зазвичай, є:

- високий рівень професійної підготовки, знань і досвіду;
- виражена потреба в самостійності;
- потяг до творчості та особистісного зростання;
- інтерес до роботи;
- орієнтація на перспективні життєві та організаційні цілі;
- висока значимість думки про них колег.

Застосування корпоративного стилю вимагає від працівників організації:

- бажання брати на себе відповідальність;
- готовності та здатності відповідати за свої дії;
- самоконтролю;
- наявності права контролю, бажання та вміння його використовувати.

Переваги корпоративного стилю проявляються насамперед у кваліфікованих рішеннях, високій мотивації співробітників і розван-



таженні керівника. Участь працівників у прийнятті рішень та інших спільних справах підвищує їхню мотивацію, що тягне за собою зростання трудових досягнень. Цей стиль, беззаперечно, сприяє розвитку працівників. Однак його використання має деякі недоліки, пов'язані насамперед зі складністю забезпечення розглянутих вище умов задля його ефективності. Крім того, в окремих випадках він може уповільнювати процес ухвалення рішень.

**Патерналізм** як стиль керівництва характеризується високим рівнем турботи як про виробництво, так і про людей.

*Мотивація.* Задоволення від роботи виявляється у демонстрації того, що ця людина є джерелом мудрості та знань для інших. Коли підлеглі виконують те, що від них очікує патерналіст у сфері виробництва, вони заохочуються керівником і від них у свою чергу очікується лояльність (оцінка переваг керівника). В іншому випадку керівник вважає, що він вкладає у роботу всю душу, а підлеглі не цінують цього. У діях такого керівника простежується тенденція залежності підлеглих від його бажань, внаслідок чого вони ніби застигають у своєму розвитку і не прагнуть незалежності мислення, суджень, переконань.

*Подолання конфліктів.* За цього стилю підлеглі вчать думати так, як думає і робить їхній керівник (деякі навіть намагаються одягатися так, як їхній керівник). Це синдром «батьків та дітей».

Конфлікту можна уникнути, якщо посилювати підпорядкування за допомогою похвал та компліментів, тобто якщо підлеглий очікує і відчуває, що похвали та компліменти йому гарантовані, патерналіст може відмовитися від них, демонструючи своє невдоволення. Якщо підлеглий продовжує чинити опір, керівник може зробити йому зауваження, даючи зрозуміти, що його неправильна поведінка помічена. Потім керівник повторює, чого хоче від підлеглого, і обіцяє заохочення у разі належного підпорядкування. Один із методів ослаблення конфлікту – відволікання уваги від незгоди за допомогою різних прийомів (зміна теми розмови тощо).

*Ініціатива.* Керівник виявляє чималу ініціативу до тих пір, поки підлеглі зможуть йому довіряти та виконувати те, що від них вимагається. Керівник-патерналіст вважає своїм обов'язком повчати людей. У зв'язку з цим він має тверді переконання та активно їх пропагує.

*Прийняття рішень.* Керівник-патерналіст – єдина особа, яка приймає рішення, що транслюються як команди.

При цьому використовуються навчання та тренування підлеглих. Таким чином, керівник здається не грубим та жорстким, а, навпаки, добрим, м'яким.

*Критика (аналіз).* Персональний зворотний зв'язок є одностороннім – від керівника до підлеглих.

Ознаки патерналістської поведінки:

- благородний диктатор;
- поблажливий;
- постійно дає поради;
- виконує зобов'язання;
- чекає на сліпу лояльність;
- зарозумілий з підлеглими;
- ревно обстоює свої прерогативи;
- керує, виявляючи натхненний інтерес;
- змушує почуватися винними тих, хто з ним не згоден;
- мораліст;
- покровитель, любить повчати, прихильник приписів;
- самовдоволений;
- терпимий до конфіденційного висловлювання незгоди, але не терпить заперечень при колективові.

*Опортунізм.* Опортунізм передбачає, що кожна дія керівника здійснюється з тактичних причин і є засобом досягнення особистого успіху.

*Мотивація.* Бажання бути винятковим (першим номером), піднятися якомога вище, оскільки ті, хто нагорі, на його думку, знаходяться в центрі уваги, а отже, їх поважають, перед ними схиляються. Поведінка опортуніста є непередбачуваною. Його просування вгору, способи досягнення цілей залежать від того, з ким він має справу, водночас всі його зусилля спрямовані на досягнення панівного становища.

*Подолання конфліктів.* Вважає за краще уникати конфліктів усіма можливими способами, але не ховається, коли конфлікт виникає, намагається врегулювати розбіжності без конфронтації чи поляризації.

Якщо виникає конфлікт із людиною вищого рангу, керівник-опортуніст першим робить крок до примирення. З рівним за рангом поводить вкрай вкрайливо, намагається знайти компроміс. Коли виникає конфлікт із підлеглими, позиція опортуніста вимагає капітуляції чи поступливості підлеглого.

*Ініціатива.* Виявляє ініціативу на основі точно розрахованого ризику. Ініціатива спрямована на задоволення його егоїстичних інтересів з дальнім прицілом. Він є свого роду «самозакоханою зіркою», часто підкреслює особисту значимість, вихваляється своїми досягненнями.

*Прийняття рішень.* Лише часткова передача повноважень, прийняття рішень із бажанням догодити вищому керівництву.

*Критика (аналіз).* Уникає зворотного зв'язку, який може вказати на слабкість, обмеженість чи помилки керівника-опортуніста. Просить висловлювати критичні зауваження лише у тому разі, якщо передбачає, що відгук буде сприятливим для нього.

Ознаки опортуністичної поведінки:

- прагнення догодити всім і кожному;
- пиша по відношенню до тих, хто стоїть нижче за рангом;
- прагнення привернути увагу;
- створення репутації за допомогою вихваляння себе;
- ухиляється від прямих відповідей;
- привертає увагу, ставлячи умови;
- йому важко даються обіцянки;
- знає слабкості людей і використовує їх у своїх цілях;
- заздалегідь обмірковує кожну дію;
- обіцяє все, але виконує тільки тоді, коли йому це вигідно;
- спритний ділок;

- поштиве ставлення до тих, хто вище за рангом, але утиск тих, хто нижче;
- пріоритетним для себе вважає бути першим номером.

**Фасадизм.** Фасадизм має місце, коли потрібно показати зовнішню сторону явищ та процесів (фасад).

*Мотивація.* Уникає розкривати свої думки, хоча створює враження, що він чесна і відверта людина. Лінія поведінки керівника-фасадиста може змінюватися в залежності від того, що є вигідним для нього на певний момент. Основна мета створення «фасаду» полягає в тому, щоб приховати своє прагнення до контролю, панування та влади.

Негативна мотивація полягає у прагненні уникнути самовикриття шляхом приховування справжніх цілей, тому тримає в таємниці свій досвід та істинну мотивацію. «Творець фасаду» не лише уникає розкривати свої наміри, але й створює позитивну репутацію, допомагає підтримувати обман.

*Подолання конфліктів.* Керівник-фасадист не уникає конфліктів. Однак ціль полягає не в їхньому вирішенні, а в отриманні для себе певної користі. Для нього існує безліч способів маніпулювання конфліктами.

*Ініціатива.* Характерним для «творця фасаду» є те, що він діє, виявляючи ініціативу, і продовжує діяти таким чином, доки не буде забезпечений успіх. Коли потрібно досягти переваг, дії з боку фасадиста не змушують на себе чекати. Якщо одна дія не призводить до успіху, робиться інша спроба, і так доти, доки не буде досягнуто поставленої мети.

*Прийняття рішень.* Для керівника-фасадиста характерні неповна передача повноважень та готовність до прийняття ключових рішень.

*Критика (аналіз).* Критика, як можливість встановити нормальні відносини між керівником та підлеглим, неприємна фасадисту, який використовує зворотний зв'язок як метод контролю, удаючись до похвали та покарання. Критика на його адресу йому неприємна.

*Ознаки поведінки фасадиста:*

- амбіційний, проте без чіткого осмислення мети;
- схильний до розрахунку;
- воліє діяти манівцями;
- використовує довіру людини проти неї самої;
- постійно грає роль, щоб справити враження;
- хитрий;
- схильний до дворушництва;
- таємно насолоджується владою;
- приховує справжні наміри;
- лицемір;
- охоче слухає похвали, але не виносить критики;
- володіє надмірно розвиненим почуттям особистої влади;
- практичний;
- схильний до обману;
- дорожить своєю позитивною репутацією;
- порушує закони;
- боїться викриття.

**Сервісний стиль керівництва** – це напрям зусиль менеджерів на створення умов для вирішення завдань організації, продуктивної праці та відпочинку співробітників.

Керівники такого стилю вбачають свою роль в обслуговуванні (сервісі) підлеглих у сенсі забезпечення необхідних умов роботи. Правило сервісного стилю керівництва свідчить: «Треба поставити співробітнику чітке завдання та створити умови для його виконання, а потім не заважати йому працювати».

Сервісні керівники, таким чином, діють ніби на двох рівнях: слухать реалізації як загального завдання фірми, так і професійних потреб своїх підлеглих. Мета обслуговуючого (сервісного) керівництва –

підвищення мотивації підлеглих до праці задля досягнення цілей організації.

Сервісний стиль добре зарекомендував себе у навчальних організаціях. Адже такий стиль передбачає свободу творчості, природне бажання навчатися. Причому останнє стосується як викладачів, так і учнів, якого б віку вони не були. Ціль у них єдина, треба лише створити необхідні умови для навчання.

**Інтерактивний стиль** – це емоційне залучення персоналу до місії організації та устремлінь керівника.

Менеджер такого стилю виступає в образній ролі «друга-союзника», який прагне розділити із підлеглими свою захопленість роботою. Таке «включення» торкається широкого спектра емоцій, аж до інтимних переживань. Спільно обговорюються як справи фірми, так і особисті події.

Керівник інтерактивного стилю дбає про досягнення консенсусу, активну та захоплюючу участь у роботі всіх членів колективу, їхню взаємодію та взаєморозуміння. Інтерактивний менеджер всіляко підтримує ідею, що прагнення досягти цілей організації розширює можливості співробітників у реалізації їхніх особистих інтересів.

Оскільки цей стиль керівництва базується на емоційному співпереживанні, його часто називають жіночим менеджментом.

Інтерактивний стиль керівництва особливо вдало показує себе у творчих колективах: редакціях газет і журналів, радіо- і телестудіях, будинках і магазинах мод, салонах краси, консалтингових фірмах.

**Командний стиль керівництва** – це управління у вигляді групи (команди).

Управлінська команда – це єдиний організм, де кожен відіграє свою роль, і всі доповнюють одне одного. Їхній спільний результат не є простою сумою окремих зусиль. Це завжди спільна справа, в яку кожен член команди робить свій неповторний внесок.

Формування управлінської команди – турбота лідера. Серед засобів її створення – залучення однодумців, запрошення фахівців, делегування колегам значної частини повноважень лідера.

Командний стиль керівництва за останнє десятиліття впевнено вийшов на перше місце за своєю ефективністю. Це пов'язано з тим, що процес управління постійно ускладнюється. Одній людині, навіть найталановитішій, просто не під силу вирішувати такі складні та різнопланові управлінські завдання.

Сьогодні у сфері управління твердо встановилося таке правило – кожен топ-менеджер, а тим паче «золотий комірець» має свою управлінську команду. Лідерів-одинаків на верхніх поверхах управління просто не існує. Вони не витримують конкуренції з управлінськими командами і «сходять з дистанції» на середніх щаблях управлінських сходів.

Таким чином, стиль «командного менеджменту» є одним із найяскравіших досягнень сучасної теорії та практики управління.

### **§8.3. Ролі менеджера в організації: поняття, зміст і класифікація**

Здійснюючи свою професійну діяльність, менеджери грають певні ролі. В даному випадку термін «роль» використовується майже в тому ж значенні, як і у випадку з роллю в театральній постановці чи кіно. Частка участі тієї чи іншої людини у структурі соціальної групи, якою є трудовий колектив, значною мірою визначає її робочу поведінку.

**Роль** – модель поведінки людини в системі службових та поза-службових відносин, що відповідає її місцю в організації, офіційним завданням, її індивідуальним психологічним особливостям, особистим цінностям, а також очікуванням оточуючих.

Ефективність керівництва організацією істотно залежить від індивідуальних особливостей менеджера і від тих ролей та функцій, які він покликаний виконувати. У науковій літературі з менеджменту виділяють *чотири основні ролі керівника*.

**Роль лідера.** В цьому випадку мається на увазі неформальний лідер, у якого високий авторитет і здатність впливати на інших людей.

Від використання лідерських якостей багато в чому залежить ефективність організації. Як зазначають Г. Кунц та С. О'Доннел, якщо підлеглі керуються лише правилами та потребами, встановленими керівництвом, вони можуть працювати приблизно на 60 або 65% своїх можливостей, тобто просто виконувати свої обов'язки задовільно, щоб утриматися на роботі. Щоб досягти повного використання здібностей підлеглих, керівник повинен викликати у них відповідний відгук, а для цього потрібне лідерство. Від лідерства на 30-35% залежить віддача персоналу<sup>23</sup>.

**Роль адміністратора.** Ця роль передбачає здатність керівника контролювати стан справ, приймати рішення та створювати умови для їхньої успішної реалізації, організовувати та координувати дії підлеглих, забезпечувати порядок, дотримуватися правових та адміністративних норм і розпоряджень.

**Роль плановика.** Головні завдання цієї ролі – оптимізація майбутньої діяльності організації за допомогою аналізу тенденцій щодо змін як самої організації, так і середовища; визначення управлінських альтернатив та вибір найкращих із них; концентрація ресурсів на основних напрямках діяльності організації.

Плановик повинен мати аналітичний склад розуму, бути методичним у роботі та орієнтуватися на майбутнє.

**Роль підприємця.** Виступаючи у цій ролі, керівник має бути експериментатором, знаходити нові види діяльності, нестандартні рішення, що найбільш відповідають ситуації, повинен бути готовим до певного підприємницького ризику, при цьому всіляко мінімізуючи його.

Найбільш прийнятним для українських реалій є такий перелік ролей менеджера:

– «мислитель» – загальне осмислення стану справ у підрозділі, пошук оптимальних способів вирішення проблем;

---

23 Кунц Г., О'Доннел С. Управління: системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій. Переклад з англ. Корчмар К.: Світанок, 2017. Т. 1. С. 92



- «штабний працівник» – обробка управлінської інформації та складання документації;
- «організатор» – координація роботи співробітників;
- «кадровик» – відбір, розстановка, оцінка персоналу;
- «вихователь» – навчання та мотивація персоналу;
- «постачальник» – забезпечення групи всім необхідним для трудової діяльності;
- «інноватор» – впровадження новітніх методів організації праці та науково-технічних досягнень у виробництво;
- «контролер» – контроль за дотриманням організаційних норм та якістю продукції;
- «дипломат» – налагодження зв'язків з іншими установами та їхніми представниками.

Функції менеджера в організації розкриваються у його соціальних ролях. Виділяють дві основні функції менеджера:

- досягнення групової мети;
- згуртування групи, турбота про її збереження.

*Досягнення групової мети.* Сюди входять усі функції, пов'язані з визначенням групових цілей і завдань, а також мобілізацією співробітників на їхню реалізацію:

- постановка цілей та визначення ролей окремих членів команди;
- виявлення проблем, що виникають при реалізації завдань;
- координація дій групи;
- планування та організаційна підготовка групових зборів, включаючи визначення їхнього складу;
- формування групових комунікацій (наприклад, бесіди з фахівцями, отримання різнобічної інформації про стан справ від кожного члена групи тощо);
- виявлення та з'ясування проблемних питань;

- контроль за дотриманням тимчасових планів та узагальнення проміжних результатів;
- перевірка правильності сприйняття й інтерпретації інформації, що надається членам групи;
- методична допомога співробітникам і сприяння розвитку у них ініціативи та творчого підходу при вирішенні завдань;
- забезпечення співробітників роботою з урахуванням їхніх можливостей і бажань;
- розвиток взаємодопомоги під час виконання важких завдань та у непередбачених ситуаціях;
- регулярне підведення індивідуальних підсумків;
- турбота про підвищення кваліфікації й оволодіння суміжними професіями;
- розвиток зовнішніх зв'язків групи та підготовка відповідної інформації;
- придбання фінансових та інших необхідних для роботи ресурсів.

*Згуртування групи, турбота про її збереження. У зміст цієї загальної ролі входить:*

- вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням оптимальності та сталості складу членів команди;
  - з налагодженням внутрішньогрупових відносин, зокрема відносин членів групи з керівником;
  - виявлення та усунення емоційної напруженості у групових відносинах;
  - оповіщення про групові норми, правила гри (наприклад, про чесність і щирість у взаєминах) та своєчасне нагадування про них;
  - захист і підбадьорення «тихих» членів команди, гальмування прагнень надмірно активних співробітників до домінування та утиску більш скромних;

- вирішення конфліктів, захист окремих співробітників від тих, хто обмежує їхню особисту гідність;
- розвиток здорового колективізму, взаємної довіри, солідарності, доброзичливості та прагнення до пошуку компромісів;
- усіяка підтримка групових зборів;
- уважне і терпиме ставлення до співробітників при вирішенні питань, що виникають у спільній роботі в команді (правильне розуміння загальних цілей, можливостей, проблем тощо);
- мотивація співробітників;
- ініціювання конструктивної критики.

Належне виконання керівником певної ролі є критерієм оцінки його індивідуальних якостей, покликаних сприяти успішному здійсненню ним усіх своїх соціальних ролей та напрямів діяльності.

#### **§8.4. Соціально-економічні й особистісні характеристики менеджера**

Якості менеджера, що визначають ефективність його діяльності, умовно можна об'єднати у дві великі групи:

1. Біологічні та соціально-економічні характеристики.
2. Особистісні якості.

##### **1. Біологічні та соціально-економічні показники**

Відносяться до вроджених або переданих у спадок якостей. Насамперед це стосується таких біологічних параметрів, як стать, вік і, певною мірою, здоров'я.

**Стать керівника.** Традиційно дослідження в галузі керівництва персоналом орієнтувалися на чоловіка-керівника, це вважалося середнім стандартом, оскільки саме чоловіки за всіх часів явно домінували серед керівників як у державній службі, так і у бізнесі. В останні десятиліття вплив статевих відмінностей на трудову діяльність та кар'єру, насамперед на особливості поведінки жінок в організації,

стали об'єктом спеціальних досліджень. На основі зазначених результатів можна виділити дві групи факторів, що детермінують особливості організаційної поведінки жінок:

а) соціокультурні чинники, до яких належать прийняті у суспільстві стандарти поведінки; сформовані рольові стереотипи щодо чоловіка та жінки; традиції, перш за все, сімейні, що впливають на формування ціннісних орієнтацій, установок та експектацій (очікувань) жінок;

б) власне статеві, біологічні та психологічні фактори.

Роль *першої групи факторів* – соціокультурних – проявляється в тому, що переважна більшість жінок у традиційному суспільстві ще з дитячого віку орієнтується на цінності сім'ї та особистого життя, виховання дітей та допомогу чоловікові. Суспільство, при усій зовнішній регламентації рівноправ'я, також очікує від жінки виконання, в першу чергу, цих соціальних ролей. Так, згідно із спостереженнями за поведінкою присяжних засідателів, проведеними американськими психологами Ф. Стродтбеком і Р. Манном, чоловіки набагато активніше за жінок беруть участь у дискусії, що передує прийняттю судового рішення. Інше дослідження, здійснене Е. Еріз, показало, що в змішаних лабораторних групах при вирішенні загальних задач чоловіки були ініціаторами 66% усіх комунікативних актів.

Лабораторні експерименти, проведені американським психологом Р. Раїсом щодо установок чоловіків – курсантів військової академії, мали на меті пояснення причин успіху жінок-керівників. Із цієї метою всі чоловіки – учасники експерименту розбивалися на групи чисельністю три особи. Одна частина груп очолювалася чоловіками, інша жінками. Після підбиття підсумків вирішення лабораторного завдання різними групами чоловіки були схильні пояснювати успіх груп, очолюваних представницями «слабкої статі», везінням або грою випадку. У той же час успіхи груп, які перебували під керівництвом чоловіків, приписувалися переважно особистим якостям їхніх керівників.

Облік такого роду стереотипів важливий для жінок-керівників, яким з метою ефективного керівництва доводиться на ділі доводити, що їхнє перебування на посаді начальника – це нормальне явище. Для чоловіків подібних доказів зазвичай не вимагається.

*Друга група факторів, що визначає особливості поведінки жінки-керівника, проявляється у більшій залежності від її настрою та психічного стану в цілому, від фізіологічних циклів, в обтяженості природними турботами про сім'ю, народженням та вихованням дітей, у меншій емоційній врівноваженості і неупередженості, у сильнішій, ніж у чоловіків, забарвленості ділових відносин особистими тонами та сприйняття співробітників крізь призму симпатій та антипатій.*

Вплив цих підтверджених емпіричними дослідженнями особливостей жінок на ефективність керівництва неоднозначно інтерпретується у науковій літературі. Окремі автори, переважно жінки, схильні розглядати їх скоріше як переваги, ніж недоліки. Як стверджує психолог Ф. Денмарк, припущення, що жінки-менеджери суттєво відрізняються від менеджерів-чоловіків, не мають науково обґрунтованого підтвердження. Часто дослідники сходяться на існуванні лише однієї відмінності між жінками і чоловіками, які обрали для себе шлях управлінця, – перші виявляють більше інтересу до міжособистісних відносин; але це слід розглядати як плюс із погляду ефективності керівництва.

*Тож твердження про відмінності між статями в здібностях, установках, рисах особистості ґрунтуються скоріше на статеворольових стереотипах, ніж на результатах емпіричного вивчення жінок-керівників.*

З позитивною інтерпретацією, здійсненою Ф. Денмарк щодо психологічних особливостей жінок, певною мірою солідаризуються американські дослідники А. Іглі та Б. Джонсон. На основі аналізу відповідної літератури вони дійшли висновку про більшу м'якість, людяність керівників-жінок, їхню перевагу у розумінні особистих проблем співробітників, схильність до демократичного стилю керівництва.

Історія знає чимало прикладів, коли жінки-керівники відрізнялися високим ступенем раціоналізму, холоднокровності, рішучості та волі. Причому факти такого роду мали місце не лише у виробничій діяльності, а й у політиці, що дає зразки ефективного жіночого керівництва на найвищих державних постах (досить згадати приклад «залізної леді» – колишнього прем'єр-міністра Великої Британії Маргарет Тетчер).

Водночас на посадах менеджерів та керівників державних служб жінки в Україні представлені все ще недостатньо. Безперечно, у залученні жінок на керівні посади у бізнесі, політиці та інших сферах діяльності навіть у найпередовіших із точки зору емансипації жінок у країнах є чималі резерви. Проте гонитва за зрівнянням представництва жінок на керівних посадах завдасть шкоди самим жінкам та людству загалом, оскільки може порушитися процес відтворення людського роду. Попри відомі експерименти з вирощування дітей «у пробірках» із застосуванням генної інженерії, емоційне виховання дітей, створення здорової повноцінної сім'ї – природна функція жінки, і є не менш важливою для суспільства, ніж жіночий менеджмент. З іншого боку, реалізація природних функцій жінок не повинна сприйматися як аргумент на користь будь-якої дискримінації жінок й утруднення їм доступу на керівні посади. Жінки, як і чоловіки, цілком можуть бути талановитими, ефективними керівниками, знаходити у цьому роді діяльності своє покликання та задоволення.

**Вік.** Про вплив цього фактора на керівну діяльність, як і у випадку зі статтю, можна говорити лише в загальному, усередненому плані, враховуючи досить часті винятки із загальних правил, що пояснюються індивідуальними особливостями людей і навіть специфікою різних організацій. Тому сучасна наука далеко не завжди може однозначно відповісти на питання про оптимальний вік для початку, розквіту та завершення ділової кар'єри керівника.

У практиці менеджменту по суті вважається загальноприйнятною думка, згідно з якою рівень займаної посади в цілому корелює з віком: вищі керівні позиції вимагають зрілого, звісно, до певних меж, віку.

Багато управлінських структур, насамперед армійська та чиновницька, чітко регламентують зайняття високих посад у службовій ієрархії досвідченими людьми з великим організаційним стажем. Наприклад, зайняття генеральської посади в армії у мирний час практично неможливе не тільки у двадцятирічному, але, як правило, і в 35-річному віці.

У бізнесі віковий фактор не регламентований так жорстко. Однак і тут спостерігається закономірність заняття високих постів людьми

дуже зрілого віку. Так, згідно з матеріалом, зібраним та узагальненим Т. Коно, середній вік президентів великих компаній в обробній промисловості Японії – 63,5 року, США – 59 років. Віцепрезиденти промислових компаній дещо молодші. У 70-80-х роках ХХ ст. їхній середній вік становив у Японії приблизно 55,7 року, у США – майже стільки ж. Причому в японських компаніях 66% усіх нових призначень на високі керівні посади відбувалося у віці 50–56 років. Менеджери займають у них посаду президента компанії в середньому протягом 8 років, при цьому їхня загальна тривалість роботи у корпорації – близько 30 років.

Наразі в Японії багато ефективних керівників фірм у вельми зрілому віці – понад 70 років, хоча і тут деякі корпорації, наприклад всесвітньо відома електронна компанія «Соні корпорейшн», обмежують граничний вік перебування на найвищих керівних посадах 65 роками. Подібні обмеження мають місце також в Європі та Америці.

Як молодий, так і літній вік мають свої переваги та недоліки, що впливає на ефективність керівництва. Головними перевагами молодих керівників зазвичай є енергійність, висока сприйнятливість до інновацій та підприємливість, міцне здоров'я та висока працездатність. Водночас вони поступаються своїм старшим за віком колегам у досвідченості, специфічному людському капіталі – знаннях, особливо знаннях специфіки організації; в холоднокровності, мудрості, вмінні відрізнити головне від другорядного. Як писав відомий американський мільярдер президент американської компанії «Оксиденталь петроліум» А. Хаммер, «якщо вам пощастило і ви дожили до 88 років, не втративши при цьому здатності мислити і відчувати, то у вас є одна перевага – ви точно знаєте, що у вашому житті головне, а що – другорядне. Я чітко знаю, чого хочу досягти в той час, що залишився, і якщо мої цілі здійснити важче, ніж цілі багатьох інших людей, це означає, що мені доведеться більше працювати».

Сам цей невтомний підприємець продовжував успішно керувати компанією у 80-річному віці, хоча свій перший мільйон він заробив у 21 рік, поєднуючи навчання в університеті з керівництвом невеликою фармацевтичною фірмою.

Подібних прикладів, що свідчать про можливість ефективного керівництва як у літньому, так і молодому віці, достатньо багато. При вирішенні практичних кадрових проблем, а також питань вікової регламентації керівних посад взагалі, необхідно враховувати, крім індивідуальних якостей, особливості сфери діяльності. У тих галузях (переважно на державній службі), де відсутні або слабкі механізми конкурентного відбору кадрів та складно визначити чіткі критерії їхньої діяльності, облік виробничого стажу, а також регламентація граничного віку особливо необхідні. Там же (насамперед у сфері бізнесу), де ефективність керівництва регулярно перевіряється конкуренцією, результати діяльності досить відчутні та можуть бути оцінені досить точно, встановлення прямих (граничний вік обіймання посади) та непрямих (наявність певного послужного списку та (або) стажу) вікових бар'єрів здебільшого є недоцільним.

**Здоров'я.** Вплив віку на ефективність керівництва опосередковується станом здоров'я керівника. Як зазначає колишній президент «Форд Мотор Компані» Л. Якокка, якщо людина віком 65 років все ще може працювати і добре справляється зі своїми обов'язками, чому він має йти у відставку? За багато років він набув чимало досвіду, і якщо людина фізично здорова і горить бажанням робити свою справу, чому б не використовувати її досвід та знання?

Здоров'я – важливий чинник ефективного керівництва. При цьому мається на увазі не тільки фізичне, а й духовно-моральне здоров'я, що характеризує стан людського духу: стійкість основних моральних цінностей, психічну врівноваженість, стресостійкість тощо.

Здоров'я не лише впливає на вікові параметри працездатності людини, не лише продовжує активний період життя, але й є необхідною умовою повсякденної ефективної діяльності керівника. Робочий день менеджера зазвичай далеко перевищує офіційно встановлені 7-8 годин. Найчастіше він триває 14 і більше годин на добу і до того ж пов'язаний з високими нервовими та емоційними навантаженнями. Тому здоровий спосіб життя, фізична активність, спорт, регулярні психологічні розвантаження – найважливіші компоненти ефективного керівництва, якими не слід нехтувати.

Соціально-економічний стан людини, її статус у суспільстві, здобута освіта є об'єктивними факторами ефективного керівництва.



Освіта займає проміжне місце між об'єктивними та суб'єктивними, особистісними характеристиками керівника, оскільки її отримання залежить як від соціально-економічного становища, так і його індивідуальних здібностей, насамперед від рівня інтелекту.

## **2. Особистісні якості менеджера**

Особистісні характеристики керівника безпосередньо пов'язані з його психікою, суб'єктивними якостями, вродженими, набутими чи розвиненими здібностями.

Чільне місце серед них займає інтелект, що характеризує розумові здібності та розвиток особистості. Здавна вважалося, що керівник розумніший за своїх підлеглих та ефективність його діяльності прямо залежить від його інтелектуального рівня. Проте дослідження, проведені у 1960-х роках американським психологом Є. Гізеллі, поставили під сумнів такі уявлення.

На основі узагальнення результатів дослідження він підсумував, що між рівнем інтелекту та ефективністю керівництва немає прямого зв'язку. Найбільш значних результатів у менеджменті досягають люди не з найвищим і не з найнижчим рівнем інтелектуального розвитку, а із середніми інтелектуальними здібностями.

Відомим підтвердженням цього висновку стали і результати досліджень японських фірм психолога Т. Коно. Вони, зокрема, показали, що студенти-відмінники, які почали працювати у японській корпорації, зазвичай, не стають там вищими менеджерами. В свою чергу, Т. Коно пояснює це переважно тим, що такі здобувачі не відрізняються вмінням налагоджувати стосунки з іншими людьми, ініціювати та підтримувати колективні дії в цілому. Уміння такого роду – одна з найперших умов ділової кар'єри, особливо в Японії.

Вплив інтелекту на ефективність керівництва залежить насамперед від його мотивації, прагнення займати високі посади та досягати високих результатів.

Високий інтелектуальний розвиток нерідко поєднується з надмірною рефлексією та індивідуалізмом, браком самовпевненості, рішучості, а також деяких інших якостей, необхідних для кар'єри та ефективного керівництва. Крім того, керівники, які не відрізняються особливо високим інтелектом, побоюючись за свій авторитет, а то й

посаду, частенько недолюблюють надто розумних і намагаються або позбутися їх, або затримати посадове зростання, сприймаючи таких підлеглих як потенційних конкурентів.

Ось чому при оцінці ролі інтелекту у діяльності керівника необхідно враховувати особливості його розуму, які досить складно адекватно визначити за допомогою наявних тестів та методик, а також різні фактори, що опосередковують вплив інтелекту. У середньому керівники мають вищий рівень інтелектуального розвитку, ніж його підлегли. Серед них чимало яскравих особистостей та видатних осіб.

До найважливіших особистісних якостей ефективного керівника (крім вже розглянутого інтелекту) можна віднести такі:

- *Домінантність*, тобто прагнення впливати на інших людей. Ця риса прямо пов'язана із прагненням до лідерства та мотивацією керівництва.

- *Впевненість у собі*. На керівника, що володіє цією якістю, можна покласти, йому можна вірити. І навпаки, невпевнений у собі, той, хто постійно сумнівається і вагається, не викликає довіри і не здатний об'єднати та мобілізувати людей на виконання завдань.

- *Самовладання, емоційна врівноваженість і стресостійкість*. Керівник повинен вміти контролювати свою поведінку, незважаючи на емоції, не виявляти особисті уподобання чи ворожість до окремих працівників, бути у відносинах з усіма рівним та об'єктивним. Звичайно, він, як і будь-яка людина, не може не відчувати позитивних та негативних емоцій. Постійне придушення емоцій може негативно позначитися на здоров'ї, викликати різноманітні неврози, гіпертонічні, виразкові та інші захворювання. Тому дуже важливо знаходити час для емоційної розрядки, яку можуть надати спорт, туризм, хобі, активне сімейне та інше спілкування.

- *Креативність, або здатність до творчості*. Керівник повинен вміти самостійно мислити, помічати та підтримувати нове, шукати більш ефективні шляхи виконання завдань, самовдосконалюватись.

- *Цілеспрямованість, прагнення до досягнення мети*. Керівниками частіше стають люди цілеспрямовані, які ставлять перед собою чіткі цілі і завзято домагаються їхньої реалізації. Це – важлива складова мотивації керівництва.

■ *Підприємливість, готовність до обґрунтованого ризику.* В умовах ринку менеджер повинен бути здатним помічати та прораховувати різні варіанти дій та, коли це доцільно, ризикувати, прагнучи при цьому максимально передбачати наслідки.

■ *Рішучість, готовність брати на себе відповідальність.* Ефективний керівник не може звертатися з кожного приводу до начальства або готувати колективні рішення, що знімають з нього особисту відповідальність. Він не повинен упускати сприятливі можливості щодо досягнення цілей, але зобов'язаний своєчасно внести корективи у діяльність організації, коли у цьому виникає потреба.

■ *Надійність у відносинах з підлеглими, керівництвом та клієнтами.* Керівник, що не володіє такою якістю, швидко втрачає довіру оточуючих і не може розраховувати на його підтримку у будь-якій справі.

■ *Товариськість, вміння працювати з людьми.* За даними низки досліджень, керівник витрачає на словесне спілкування з людьми приблизно три чверті свого робочого часу. Якщо він не вміє налагоджувати стосунки з людьми, то ніколи не досягне стабільного успіху.

■ *Здатність максимально використовувати можливості співробітників* шляхом правильної розстановки та мотивації. Індивідуальних зусиль керівника замало для успіху організації, що залежить від максимального внеску кожного співробітника та загальної злагодженості дій. Для оптимального використання трудового потенціалу працівників керівник повинен добре знати індивідуальні можливості та особливості своїх співробітників, а частково і вищого керівництва.

*До факторів успішної діяльності керівника належать:*

- результативність і бажання багато працювати для досягнення намічених цілей;

- бажання та здатність нести відповідальність за доручене завдання та приймати ризиковані рішення;

- готовність до змін, спроможність керувати ними та використовувати в інтересах організації;

- готовність застосовувати відкритий спосіб управління, в основі якого співробітництво;

- мистецтво приймати швидкі рішення;
- спроможність зосереджуватися на сьогоденні та майбутньому;
- здатність бачити зміни, що відбуваються як усередині організації, так і поза нею, та використовувати їх;
- готовність до близьких соціальних взаємин;
- готовність до спільного керівництва;
- творчий підхід до своєї роботи;
- постійне самовдосконалення та гарна загальна психічна і фізична форма;
- вміння правильно використовувати свій час;
- готовність до мотивування себе та персоналу;
- готовність працювати на чолі добре підготовленого, професійного колективу.

Для практичної роботи з формування ефективного керівництва важливо знати не так загальні позитивні якості керівника, як їхню реальну значимість для типових ситуацій, що виникають в організації.

Серед якостей, що сприяють успіху керівників, найчастіше вказуються енергійність, інтелект, соціальний статус, трудову мотивацію, домінування, впевненість у собі, соціальні навички та відповідальність.

*Індивідуальні якості керівника* можна поєднати у такі групи:

- фізичні характеристики (вік, зовнішній вигляд, зріст, вага);
- соціальний статус (освіта, соціально-економічне становище);
- здібності (інтелект, знання, вміння висловлювати свої думки);
- особисті особливості (приспосованість, домінування, незалежність, оригінальність, впевненість у собі);
- ставлення до завдань (трудова мотивація, відповідальність, ініціатива, завзятість, орієнтація на виробничі завдання);
- соціальні здібності та навички (готовність до кооперації з іншими, популярність, навички спілкування).

## §8.5. Лідерство як тип управлінської взаємодії

### 8.5.1. Менеджер і лідер: точки дотику та прояви відмінностей

Лідерство – тип управлінської взаємодії, що заснований на найбільш ефективному для конкретної ситуації поєднанні різних джерел влади та спрямований на спонукання людей до досягнення спільних цілей.

Ефективний менеджер необов'язково є ефективним лідером і навпаки. Їхні основні характеристики знаходяться ніби у різних вимірах.

**Менеджер** – це особа, яка спрямовує роботу інших та несе персональну відповідальність за її результати. Хороший менеджер вносить порядок та послідовність у виконувану роботу. Взаємодію з підлеглими він будує більше на конкретних фактах та в межах установлених цілей.

**Лідер** надихає людей і вселяє ентузіазм у працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього та допомагаючи їм адаптуватися до нового, пройти етап змін.

В основі концепцій лідерської поведінки лежать дві змінні:

- орієнтація на завдання, що стоять перед організацією;
- орієнтація на послідовників (дружні відносини, взаємна повага, довіра, симпатія тощо).

У чому ж полягає відмінність між менеджером як особою, що є формалізованим лідером, призначеним для виконання управлінських функцій, і лідером неформальним, що не обтяжений певним функціоналом і діє переважно на основі власної ініціативи та ідейного спрямування?

Менеджери переважно демонструють тенденцію займати пасивну позицію по відношенню до цілей. Найчастіше вони орієнтуються на кимось встановлені цілі та практично не орієнтовані на їхнє змінювання. Лідери, навпаки, самі встановлюють цілі та використовують їх для покращення ставлення підлеглих до справи.

Менеджери схильні розробляти свої дії у деталях та в часі, планувати залучення та використання необхідних ресурсів для того, щоб підтримувати організаційну ефективність. Лідери домагаються цьо-

го ж або і більшого шляхом розробки бачення майбутнього та шляхів його досягнення, не вникаючи при цьому в оперативні деталі та рутину.

Менеджери віддають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими, будують свої відносини з ними відповідно до визначених ролей у запрограмованому ланцюжку подій або у формальному процесі прийняття та реалізації рішень. Це багато в чому відбувається через те, що менеджери вважають себе певною частиною організації чи членами особливого соціального інституту. Лідери підбирають людей, які розуміють і поділяють їхні погляди та ідеї, цінності та переживають подібні емоції. Вони схильні до використання емоцій та інтуїції і завжди готові викликати у своїх послідовників сильні почуття на кшталт любові та ненависті. Лідери не пов'язують повагу до себе з приналежністю до певної організації.

Менеджери забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їхню поведінку та реагуючи на кожне відхилення від плану. Лідери будують свої відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи та надихаючи, причому довіра є основою групової, спільної роботи.

Використовуючи свій професіоналізм, здібності та вміння, менеджери концентрують зусилля у сфері прийняття рішень. Вони намагаються звузити варіативність шляхів вирішення проблеми. Рішення часто приймаються з урахуванням минулого досвіду.

Лідери, навпаки, роблять постійні спроби запропонувати нові та неординарні способи вирішення проблеми. А найголовніше, після того як проблема ними вирішена, лідери беруть на себе ризик і тягар виявлення нових проблем, особливо у випадках, коли існує можливість здобути визнання або матеріальну винагороду.

Вочевидь, що у практиці не існує універсального рецепту в додержанні балансу між цими двома типами відносин управління. Дослідження показують, що значна група менеджерів має лідерські якості. Однак і відсутність таких лідерських якостей зустрічається в реальному житті.

Таким чином, лідер – це символ спільності та зразок поведінки для групи людей. Він висувається знизу (переважно стихійно) та приймається послідовниками.

Роль лідера виникає стихійно, у штатному розписі установи, підприємства її немає. Керівництво є соціальним за своєю сутністю феноменом, а лідерство – психологічним.

### 8.5.2. Концепції лідерської поведінки

Вивчення зразків поведінки, властивих лідерам, призвело до появи в менеджменті нового напрямку – лідерської поведінки. Основною метою цього напрямку є розробка концепцій щодо можливості підготовки лідерів за спеціально розробленими програмами (на відміну від концепції вроджених якостей лідера).

Найбільш розробленими є три підходи до вивчення лідерства:

- традиційні концепції лідерства,
- ситуаційні концепції лідерства,
- новітні теорії лідерства.

1. Історично раніше сформованими є *традиційні концепції*. Вони ґрунтуються на концепції лідерських якостей та концепції лідерської поведінки. Подібність цих концепцій і можливість їхнього об'єднання в один напрямок полягають у тому, що вони засновані на розгляді лідера як людини, наділеної унікальними якостями, властивими їй або від народження, або спеціально вихованими, тобто кожна теорія намагається виявити і обґрунтувати найбільш загальні аспекти поведінки лідера.

*Концепція лідерських якостей* розглядає лідерів як особливих людей із вродженим набором певних рис характеру, які притаманні лише їм. Головна ідея цієї теорії: лідерами не стають – ними народжуються. Найбільш відомими прихильниками та дослідниками концепції лідерських якостей є Р. Стогдилл, У. Беніне та Е. Гізеллі. Але внаслідок їхньої роботи не було виявлено поведінкових рис, властивих виключно лідерам. Проте ця теорія послужила передумовою появи та розвитку інших концепцій лідерства, зокрема концепції лідерської поведінки.

*Концепція лідерської поведінки* передбачає можливість підготовки лідерів за спеціальними програмами за допомогою виховання у них відповідних якостей. Ця концепція послужила основою розробки програм підготовки лідерів. Але, незважаючи на численні та глибокі дослідження, взаємозв'язку між рисами характеру лідера, з одного боку, та ефективністю виробництва та задоволеністю від виконаної роботи, з іншого, виявлено не було. Універсального типу лідера не існує, що спричинило розробку інших підходів до теорії лідерства.

2. За підсумками традиційного підходу з'явилася *ситуаційна концепція лідерства*, запропонована Френком Фідлером. Він припустив,

що лідер виявляє свої унікальні якості за певних умов, причому за різних обставин він виявляє їх по-різному. У ситуаційних концепціях лідерства особливу увагу приділяють впливу зовнішніх факторів, які суттєво впливають на здатність людини вести за собою колектив.

Спільним для традиційних та ситуаційних концепцій лідерства є припущення, що результат від управлінської діяльності взаємопов'язаний з лідерськими якостями керівника, а отже, і те, й інше можна змінити. Як наслідок було створено новітні концепції лідерства.

**3. Новітні концепції** в теоріях лідерства намагаються поєднати традиційний (особистісний та поведінковий) і ситуаційні підходи.

Найбільш відомими з цих концепцій є:

- концепція атрибутивного лідерства (аналітик),
- харизматичного лідерства,
- перетворюючого лідерства (реформатор).

~ *Концепція атрибутивного лідерства*

Суть концепції: атрибутивні перешкоди (приписування внутрішніх причин поганої роботи підлеглого та недостовірна інформація про нього, наприклад лінощі, низька відповідальність, низькі здібності) часто спотворюють сприйняття керівника і змушують його бути непослідовним у своїй поведінці. У результаті не тільки лідер впливає на підлеглих, а й відносини «лідер-підлеглі» впливають на лідера. Ці відносини можуть призвести до звільнення як працівника, так і керівника. Якщо відносини адекватні ситуації (погляди та поведінка керівника у роботі з підлеглими приймаються ними), то організація функціонує ефективно та відбувається розвиток відносин. У протилежному випадку має місце їхня деградація і, як наслідок, конфлікти. Адекватність відносин ситуації може досягатися:

- якщо підлеглий робить правильні висновки з поведінки керівника;

- якщо керівник робить правильні висновки з поведінки підлеглих.

~ *Концепція харизматичного лідерства*

Харизматичний вплив – це вплив, заснований не на логіці в діях, а на особистих якостях лідера, його зовнішній і внутрішній привабливості, іміджі, манерам та стилю поведінки (мова, жести, пози) тощо. Харизма дозволяє лідеру з легкістю вести за собою людей.



Харизма – це джерело лідерської влади над підлеглими, влада прикладу. У харизми є позитивна етична (Мартін Лютер Кінг) та негативна (Сталін, Гітлер) сторони.

~ *Концепція перетворюючого (реформаторського) лідерства*

Здібності лідера «запалювати» новими ідеями дії послідовників, викликати їхній ентузіазм – основа перетворюючого лідерства. Лідер-перетворювач надихає не харизмою, а творчим підходом до справи, що підкріплений реальними минулими досягненнями, а не міфами. Відносини з підлеглими будуються не за принципом «люблю–ненавиджу», а за принципом «поважаю–розраховую». Послідовники при цьому надихаються не короткостроковими цілями (заробіток, найшвидше виконання роботи), а довгостроковим прагненням змінитися всією групою через розвиток. До специфічних особливостей лідера-перетворювача належать:

- уміння залучати підлеглих до управління та брати активну участь у діяльності групи;

- вміння досягти баланс між раціональним консенсусом із групою та схилянням перед особистістю лідера з боку підлеглих.

~ *Континуум лідерської поведінки Танненбаума – Шмідта*

Танненбаум і Шмідт розглядають лідерство як континуум стилів керівництва від авторитарного (директивного, орієнтованого на завдання) до демократичного (делегуючого, орієнтованого на відносини). Кожна точка цього континууму характеризується певним співвідношенням свободи дій послідовників та використанням влади лідером. Відповідно, вони виділяють сім основних типів лідерської поведінки (у міру зростання свободи дій послідовників):

1. Лідер приймає рішення та повідомляє його.
2. Лідер «продає» рішення.
3. Лідер висуває ідеї та ініціює питання.
4. Лідер подає попереднє рішення, яке може бути змінене.
5. Лідер представляє проблему, вислуховує пропозиції та приймає рішення.

6. Лідер встановлює межі та просить групу прийняти рішення.

7. Лідер дозволяє послідовникам діяти у межах, визначених керівником.

### *Модель ситуційного лідерства Фідлера*

Головною ідеєю ситуційного підходу до лідерства було припущення, що лідерська поведінка має бути різною у різних ситуаціях.

Одним із засновників теорії ситуційного лідерства є Ф. Фідлер, який у середині 60-х років минулого століття запропонував використовувати у моделі три ситуційні змінні, що дозволяють визначити ступінь контрольованості ситуації для певного стилю. При цьому використовувалася 8-бальна шкала, що дозволяє побудувати профіль найменш привабливого працівника (колеги) – НПП.

Лідери, які набрали високі бали, тобто описали свого НПП максимально позитивно, орієнтовані на відносини, а менеджери, які набрали нижчі бали, мають стиль, орієнтований на роботу.

Згідно з теорією Фідлера, лідерський стиль залишається відносно постійним і майже не змінюється від ситуації до ситуації, тому що в стилі відображені основи мотивації індивіда: *мотивованість на відносини та мотивованість на роботу*.

Дослідник запропонував модель ефективності лідерства, яка базується на ступені так званої сприятливості ситуації для лідерства. Згідно з цією моделлю, управлінську ситуацію в організації можна класифікувати відповідно до того, наскільки ця ситуація сприятлива для лідерства чи ні.

Сприятлива ситуація така, яка дає можливість лідерові впливати на діяльність його підлеглих.

Фідлер виділив три чинники (змінні), які детермінують сприятливість ситуацій:

- взаємовідносини між лідером і підлеглими;
- структура завдання;
- сила влади (або повноважень) відповідно до офіційної позиції лідера.

Взаємодія цих чинників зумовлює той чи інший ступінь сприятливості ситуації. Вирішальним елементом лідерства вважають такий характер взаємовідносин лідера і підлеглих, при якому вони довіряють лідерові і прагнуть задовольняти його вимоги.

1. *Відносини в колективі* (відносини «лідер–послідовники»): добрі–погані.

Ця змінна відбиває рівень лояльності, довіри, підтримки та поваги, тобто визнання лідера послідовниками. Прийнявши лідера, послідовники робитимуть усе можливе задля досягнення поставленої мети.

2. *Структурованість роботи*: висока–низька.

Ця змінна відображає рівень структурованості розв'язуваних групою завдань, що вимірюється такими показниками:

- ясність мети;
- обсяги необхідних для досягнення цілей коштів;
- обґрунтованість рішень;
- специфіка рішень.

3. *Владні повноваження (посадова влада)*: сильна–слабка. Відображає рівень формальної влади лідера, яка потрібна для використання адекватних способів стимулювання (винагорода–покарання).

Три ситуаційні змінні у поєднанні з двома лідерськими стилями дають вісім типів ситуацій, проаналізувавши які Фідлер дійшов таких висновків.

Лідер є ефективним, якщо:

1. У найменш сприятливій ситуації лідери демонструють стиль, *орієнтований на працю*.

2. У ситуації помірної сприятливості – *стиль, орієнтований на відносини*. Завдання структуровані, але посадова позиція у лідера є досить слабкою. Відповідно, за цих умов лідер змушений виявляти інтерес до емоцій підлеглих.

3. За найбільш сприятливої ситуації – *стиль, орієнтований на працю*.

Практична значущість моделі полягає в тому, що вона дозволяє в залежності від ситуації підбирати керівника. При цьому основним критерієм підбору є відповідність іміджу керівника конкретній виробничій ситуації.



# ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

## І. ПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ

1. Надайте визначення поняттям: влада, баланс влади, повноваження.
2. Назвіть шість основних форм влади.
3. У чому полягає небезпека влади примусу для організації?
4. Що називається стилем керівництва?
5. Назвіть три класичні стилі керівництва.
6. Сформулюйте основні поняття авторитарного стилю керівництва..
7. Сформулюйте основні поняття ліберального стилю керівництва.
8. У чому полягають основні вимоги до керівника за ефективного використання авторитарного стилю управління?
9. Перерахуйте сильні сторони авторитарного стилю управління.
10. Які вади авторитарного стилю управління ви знаєте?
11. Сформулюйте основні поняття патріархального, харизматичного та авторитарного стилю керівництва.
12. Сформулюйте основні поняття бюрократичного та корпоративного стилю керівництва.
13. Перерахуйте сильні сторони кооперативного стилю управління.
14. Назвіть недоліки кооперативного стилю управління.
15. Зазначте основні ознаки патерналістської, опортуністичної та фасадистської поведінки керівника.
16. Як ви розумієте зміст поняття «лідер»? Яким вимогам має задовольняти менеджер, аби стати лідером?
17. Розкрийте основні концепції лідерської поведінки менеджера.
18. Назвіть сім основоположних принципів лідерської поведінки.
19. Яку б пораду ви дали менеджеру-початківцю щодо найбільш ефективного формування лідерських якостей?



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Адер Д. Думай як лідер. Алгоритм прийняття рішень. Київ: Альпіна Паблішер Україна, 2019. 115 с.
2. Бутко М. П. Виробничий менеджмент: підручник. Бутко М. П. К.: ЦУЛ, 2020. 400 с.
3. Кравченко В. О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2018. 211 с.
4. Гузар О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів: навч. посібн. Гузар О. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
5. Комарова К. В., Коляда С. П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
6. Кравченко В. О. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2018. 211 с.
7. Кузьмін О. Є. Менеджмент: навч. посіб. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Саніна О. Р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 240 с.
8. Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2020. 846 с.
9. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Макаренко І. І. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 82 с.
10. Менеджмент: навч. посіб. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Д.: Національний гірничий університет, 2017. 381 с.
11. Нестуля О. О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посібн. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Карманенко В. В. К.: Знання, 2013. 287 с.
12. Пітерс С. Парадокс Шимпанзе. Менеджмент розуму. Київ: Book Chef, 2020. 423 с.
13. Keow Ngang Tang Leadership and Change Management. Singapore: Springer, 2019. 74 p.

14. A. Korobiichuk, V., Shamrai, V. Levytskyi, V., Sobolevskiy, R. Sydorov, O. Evaluation of the effectiveness of natural stone surface treatment from Ukraine by mechanical and chemical methods. *Rudarsko Geolosko Naftni Zbornik*[this link is disabled](#), 2018, 33(4), pp. 15–21.
15. Korobiichuk, V., Shlapak, V., Sobolevskiy, R., Sydorov, O., Shaidetska, L. Change in the physical-mechanical and decorative properties of labradorite under thermal exposure. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologiesthis link is disabled*, 2019, 1(12-97), pp. 14–20.
16. Dniprov, O., Chyzhmar, Y., Fomenko, A., Shablysty, V., Sydorov, O. Legal status of cryptocurrency as electronic money. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 2019, 22(Special Issue 2).
17. Chyzhmar, K., Kolomiets, T., Dniprov, O., Sydorov, O., Rezvorovich, K. The peculiarities of the legal regime of information in the e-declarations of persons authorized to perform the functions of state or local self-government. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 2019, 22(5), pp. 1–6.
18. Sydorov, O., Tarasov, S., Tsybulnyk, N., Tsybulnyk, T., Rusetskyi, A. Financial security management of enterprises operating in the defense industry. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 2020, 9(4), pp. 1483–1495.
19. Fomenko, A., Marchenko, E., Sydorov, O., Zhuravlov, D. International regime of counteraction to laundering of proceeds of crime and financing of terrorism: Two vectors of evolution. *Economic Annals-XXI*[this link is disabled](#), 2020, 181(1-2), pp. 28–43.
20. Chaplynskiy, K., Sydorov, O., Shapovalov, D., Antoniuk, O. Interaction between economy and law through the example of China: From the retrospective to the development prospect. A critical analysis and comparison with developed democracies. *Economic Annals-XXI*[this link is disabled](#), 2021, 187(1-2), pp. 15–28.
21. Sydorova, E., Sydorov, O., Marchenko, E. State policy of ukraine in the humanitarian sphere in the conditions of war. *Brazilian Journal of International Law*, 2022, 19(3), pp. 391–405.
22. Sydorova, E., Sydorov, O., Kakovkina, O. Anti-crisis strategy of state governance in the wartime: an example of Ukraine. *Sustentabilidade em Debatetthis link is disabled*, 2022, 13(2), pp. 175–189.

23. Hrinchenko H, Koval V, Shmygol N, Sydorov O, Tsimoshynska O, Matuszewska D. Approaches to Sustainable Energy Management in Ensuring Safety of Power Equipment Operation. *Energies*. 2023; 16(18):6488.
24. Koval V, Arsawan IWE, Suryantini NPS, Kovbasenko S, Fisunen N, Aloshyna T. Circular Economy and Sustainability-Oriented Innovation: Conceptual Framework and Energy Future Avenue. *Energies*. 2023; 16(1):243.
25. Liudmyla Saher, Daria Kolesnyk, Liubov Syhyda and Nadiya Fisunen. The influence of brands on consumer behaviour in conditions of COVID-19 pandemic: Bibliometric and visualization analysis. *E3S Web Conf.*, 307 (2021) 08003.
26. Nestertsova-Sobakar, O., Prymachenko, V., Valentyn, L., Bereznyak, V., Sydorova, E. Legal approaches to the regulation of cryptocurrency and Business ethics of ICO in the European Union. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 2019, 22(Special Issue 2).
27. Stetsenko, S., Pylypenko, S., Zghama, A., Sydorova, E., Shkliar, S. E-Justice: European standards and the state of implementation in Ukraine. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 2019, 22(5), pp. 1–6.
28. Marchenko, O., Sydorova, E., Shuba, V., Rodina, Y. Transformations of contemporary terrorism in view of legal, economic and sociocultural issues. *Economic Annals-XXI* [this link is disabled](#), 2021, 187(1-2), pp. 36–50.
29. Aloshyna T., Kozenkov D. Innovation-driven growth model in the present context of business performance, *Baltic Journal of Economic Studies*, 2018, 4 (2), pp. 8-14.
30. Aloshyna T. Kozenkov D. Analysis of supply and demand in the labor market of Ukraine: regional aspect. *Access to Science, Business, Innovation in Digital Economy*, 2022, 3(2), 177-184.

Навчальне видання

*Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О.*

## **Менеджмент і адміністрування**

підручник

Відповідальна за випуск  
***Тимошенко Н. В.***

Підписано до друку 26.10.2023 р.  
Формат 60×94/16. Ум. друк. арк. 26,1.  
Наклад 120 пр. Зам. № 5207.

Видавництво ТОВ «Виробничо-комерційна фірма «АРТ-ПРЕС»  
49000, м. Дніпро, Лоцманський узвіз, 10-А  
Свідоцтво ДК № 4052 від 21.04.2011 р.

Друкарня ТОВ «Виробничо-комерційна фірма «АРТ-ПРЕС»  
49000, м. Дніпро, Лоцманський узвіз, 10-А  
Тел./факс (056) 370-20-27  
[www.artpress.com.ua](http://www.artpress.com.ua)