Міністерство освіти і науки України
Придніпровська державна академія фізичної культури і спорту

В.В. Приходько

КЕРІВНИК АДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ

Навчальний посібник

м. Дніпро
2018

З М І С Т

Вступ..... 6

1.Основний зміст концепцій, на яких будується теорія адміністративного менеджменту..... 8

1.1.Основні віхи розвитку управлінської думки..... 8

1.2.Кількісні методи та сучасні концепції менеджменту..... 11

1.3.Походження і розвиток стратегічного менеджменту..... 15

Питання і завдання до самоконтролю..... 18

Набір інструментів для успішного менеджера. *Бланк завдань*..... 18

2.Історія концепцій сучасної теорії адміністрування..... 19

2.1.Соціальний підхід до історії адміністративного менеджменту..... 19

2.2.Виникнення адміністративного управління..... 21

2.3.Подальший розвиток ідей А. Файоля..... 23

2.4.Сучасне розуміння адміністративного менеджменту..... 26

Питання і завдання до самоконтролю..... 28

Набір інструментів для успішного менеджера. *Запит на пояснення*..... 28

3.Поняття про закони управління і планування..... 29

3.1.Види законів і сутність законів управління..... 29

3.2. Поняття про планування як основи адміністрування..... 34

Питання і завдання до самоконтролю..... 38

Набір інструментів для успішного менеджера. *Розбір польотів*..... 38

4.Стратегічне управління персоналом організації..... 39

4.1.Недоліки в теорії і практиці управління персоналом..... 39

4.2.Фактори ускладнення управління персоналом фірми..... 43

4.3.Поняття про стратегічне управління персоналом..... 47

Питання і завдання до самоконтролю..... 51

Набір інструментів для успішного менеджера. *Матриця вмінь та навичок*..... 51

5.Якості і здатності, потрібні менеджерам..... 52

5.1.Поняття про різноманітні якості особистості менеджерів..... 52

5.2.Загальна здатність до управлінської діяльності, якості і сумісність керівників..... 57

Питання і завдання до самоконтролю..... 61

Набір інструментів для успішного менеджера. *Щотижневий звіт про стан проекту*..... 61

6.Педагогічна антропологія: виховання і освіта менеджера..... 62
6.1.Антропологічне обґрунтування виховання і освіти..... 62
6.2.Виховний вплив на молоду людину..... 66
Питання і завдання до самоконтролю..... 73
Набір інструментів для успішного менеджера. *План контактів*..... 73
7.Принципи адміністративного менеджменту..... 74
7.1.Соціально-економічна сутність принципів управління..... 74
7.2. Особливості прийняття управлінських рішень..... 80
Питання і завдання до самоконтролю..... 84
Набір інструментів для успішного менеджера. *Матриця обов'язків*..... 84
8.Особливість рушійних функцій адміністративного менеджменту..... 85
8.1.Природа і склад функцій адміністративного менеджменту..... 85
8.2.Рушійні функції адміністративного менеджменту..... 89
Питання і завдання до самоконтролю..... 94
Набір інструментів для успішного менеджера. *Таблиця-світлофор*..... 94
9.Функції контролю, обліку та оцінка ефективності адміністративного менеджменту..... 95
9.1.Адміністративний контроль..... 95
9.2.Адміністративний облік..... 100
9.3.Оцінка ефективності адміністрування..... 103
Питання і завдання до самоконтролю..... 106
Набір інструментів для успішного менеджера. *Оцінка, яка має варіації*..... 106
10.Методи адміністративного менеджменту..... 107
10.1.Сутність методів управління..... 107
10.2.Організаційно-розпорядчі методи управління..... 108
10.3.Адміністративно-розпорядчі методи управління..... 111
10.4.Методи генерування ідей у процесі створення інновацій..... 113
Питання і завдання до самоконтролю..... 116
Набір інструментів для успішного менеджера. *Список радощів і прикрощів*.... 116

11.Проектування і створення організацій..... 117
11.1.Поняття про основні етапи організаційного проектування..... 117
11.2.Завдання, які вирішуються при проектуванні організації..... 119
11.3.Формування окремих підрозділів організаційної структури..... 122
11.4.Централізація і децентралізація в організаційній структурі..... 124
Питання і завдання до самоконтролю..... 127
Набір інструментів для успішного менеджера. *Шкала оцінки потреби у досягненнях*..... 127
12.Управління інноваційними проектами..... 129
12.1.Визначення поняття „проект” і види проектів..... 129
12.2.Особливості оцінки і відбору проектів..... 131
12.3.Організаційний інструментарій управління проектом та ризиками..... 134
12.4.Управління ризиками..... 136
Питання і завдання до самоконтролю..... 138
Набір інструментів для успішного менеджера. *Шкала оцінки мотивації схвалення*..... 138
13.Персонал організації та інноваційна діяльність..... 139
13.1.Функції персоналу в інноваційній організації..... 139
13.2.Особисті якості учасників інноваційного процесу..... 142
Питання і завдання до самоконтролю..... 149
Набір інструментів для успішного менеджера. *Шкала оцінки значущості емоцій*..... 149
14.Будівництво власного здоров’я і діяльність менеджера..... 150
14.1.Сутність явища будівництва власного здоров’я..... 150
14.2.Концепція epimelia /cura sui і будівництво здоров’я..... 154
14.3.Поняття „будівництво власного здоров’я” і „будівничий власного здоров’я”..... 158
Питання і завдання до самоконтролю..... 163
Набір інструментів для успішного менеджера. *Шкала депресії*..... 163
Післямова..... 165
Глосарій..... 166
Список літератури..... 174

ВСТУП

Адміністративне управління пов'язане з діяльністю *адміністратора*. Для того, аби окреслити у першому наближенні коло питань, які безпосередньо торкаються функцій адміністратора, зазначимо, що адміністративні рішення, це ті, що впливають на прийняття стратегічних управлінських рішень в конкретній організацій.

Однак той факт, що в будь-якій організації потрібно приймати певні адміністративні рішення, не означає що в дійсності адміністратор має справу лише з колом цих питань. Майже у всіх організаціях на адміністратора покладено відповідальність не лише встановлювати та підтримувати організаційну структуру виконавців, але й приймати більш широке коло рішень, які стосуються різних аспектів забезпечення діяльності організації.

Як приклад одного з таких рішень пошлемось на рішення щодо бюджету, значна частина відповідальності за прийняття якого зазвичай покладається на вищого адміністратора підприємства. Крім того, на нього покладається, наприклад, відповідальність, у межах кола його повноважень, за формування цілей організації, тобто цінностей-орієнтирів, які визначатимуть прийняття рішень на всіх нижчих рівнях організації.

Таким чином ми бачимо, що робота адміністратора охоплює, по-перше, рішення щодо структури організації і діяльності виконавців і, по-друге, ширші рішення про сутність діяльності сучасної організації. Тож належна підготовка і освіта адміністратора залежить не від вузької сфери адміністративної теорії, але від широкого кола наук загалом.

Адміністратор – це одна з функцій менеджера у рамках системного підходу, пов'язана з відповідальністю за прийняття рішень, забезпечення ресурсами і виконання планів організації, забезпечення контролю за діяльністю підлеглих. Окрім того, це один з чотирьох архетипів керівників (лідер, адміністратор, плановик, підприємець). Звідси адміністративний склад характеру менеджера, здатного знайти проблемне місце в роботі організації і прийняти ефективні, коректувальні заходи, не повинен допускати, аби людські симпатії або антипатії у трудовому колективі заслоняли для нього головну справу.

У цьому контексті *адміністративні рішення* являють собою акти управлінських дій, які регулюють функціонування окремих видів виробничо-господарського, а також соціальне і культурне життя людей в організації, а разом з тим й поточну практичну діяльність окремих організацій.

Звідси, *адміністративне управління* – це важливий і відповідальний, але більш „приземлений", нижчий за політичний рівень управління. Його безпосереднім суб'єктом являються виконавсько-розпорядчі органи (апарати) фірм і державної влади, а об'єктом – конкретні колективи людей, які зайняті в різних сферах економічної, соціально-політичної, культурної, військової ті інших видів діяльності. Зміст адміністративного менеджменту складає організаційно-виконавська діяльність по реалізації функцій держави і корпорації, до якої входять організаційно-регламентуюча, організаційно-господарська, організаційно-соціальна, організаційно-культурна та інші види управлінської діяльності.

Поняття *адміністративних служб* як групи функцій з обслуговування різних підрозділів компанії й *адміністративного управління* як керівництва цими службами є достатньо новими, стали предметом наукових досліджень й увійшли в обіг менеджерів-практиків приблизно у 1950-ті роки XX століття. При цьому адміністративну функцію мають на увазі як таку, що зосереджена перед за все на визначенні політики підприємства.

Ральф Ч. Девіс, консультант з питань управління і професор по організації бізнесу університету штату Огайо, у той час визначав адміністративний менеджмент як таку область управління, що займається цілями, функціями і проблемами організаційних компонентів як єдиного цілого. Тобто цей вид менеджменту у той або інший спосіб торкається усіх структурних одиниць від корпорації в цілому до її окремого підрозділу.

Натомість *оперативне керівництво* спрямоване головним чином на управління процесом по здійсненню, виконанню того, що вже намічене. Воно пов'язане з

розв'язанням поточних завдань, які випливають під час здійснення раніше запланованих робіт, проектів і заходів.

Очевидно, що усі адміністративні службовці виконують обидві ці функції і, зазвичай, мало хто з них відчуває різницю між цими функціями (адміністративного й оперативного управління), але зазначимо наступне: чим вищим є ранг посадової особи компанії, тим більшу адміністративну владу він має. Тим більшим є його вплив на визначення політики компанії, натомість більша частина часу керівника нижньої ланки присвячується оперативному управлінню. Хоча, звісно, президент невеликої компанії, який є одночасно й головним управляючим, може приділяти значну частину свого часу також функції оперативного керівництва.

Адміністративні служби є допоміжними органами підприємства, тобто службами, які обслуговують різні виконавчі та виробничі підрозділи. В залежності від розміру компанії й характеру її діяльності вони можуть бути більш або менш чисельні, тож зазвичай чим більшою є компанія, тим більш різноманітними є її спеціалізовані підрозділи, потрібні для виконання головних функцій. Більше того, те що в одній компанії вважається адміністративною діяльністю, в іншій буде розглядатись як виробнича функція. Приміром, в одній науково-дослідна робота й розробка методів відносяться до адміністративної функції (служби), тоді як в іншій науково-дослідна лабораторія є основою її існування.

Адміністративною службою, спільною для усіх підприємств, є канцелярія, яка має бути чимось більшим, ніж просто передаючою інстанцією для документів, що циркулюють усередині та ззовні даної організації. Інші типові адміністративні функції полягають в експлуатації і утриманні споруд, охороні, роздрукуванні потрібних документів, постачанні і транспорті, електронній обробці даних, а також в системі, процедурі і техніці управління. Однотипність, не стільки змісту, скільки призначення цих функцій вказує на те, що бажано зосередити їх у єдиному управлінні, тобто єдиній адміністративній службі, яку очолює людина, котра здатна прикувати до даних проблем увагу вищого керівництва, що забезпечить в рамках компанії раціональне адміністрування, усунення непотрібного дублювання та інших не ефективних процедур.

Функції управління адміністративних служб суттєво відрізняються в різних компаніях, тож існують два основні способи їх влаштування. В першому вони децентралізовані, тобто розосереджені по всій організації, а кожен виконавський підрозділ несе повну відповідальність за усі види обслуговування, що віднесені до його компетенції. В другому усі адміністративні служби зосереджені разом і підпорядковані заступнику президента фірми, що притаманне повністю інтегрованій, централізованій і функціональній організації.

Очевидно, далеко не все компанії відчувають потребу у прийнятті повністю інтегрованої схеми, але в усіх компаніях, незалежно від того, вони великі чи малі, увага до адміністративного управління невпинно зростає.

Окрім того, ми вважаємо за потрібне увести до області формування нових генерацій менеджерів з адміністративного управління також нові важливі теми, а саме питання про ті особисті („людяні") якості, яких набуває особа внаслідок якісного виховання і освіти, а також становлення сучасних управлінців як будівничих власного здоров'я.

Навчальний посібник „Адміністративний менеджмент" ***має на меті*** розкрити особливості і зміст адміністративного управління, озброїти майбутніх менеджерів інструментами, які допоможуть їм виконувати обов'язки, які покладені на відповідні адміністративні служби фірми. Відповідно побудований і зміст навчального посібника: він повинен перед за все скласти цілісне уявлення у читачів про історію, зміст і особливості адміністративного менеджменту; розкрити деякі педагогічні аспекти формування відповідальної і діяльної особи менеджера; нарешті, представити знання з адміністративного управління, потрібні для становлення особи ефективного фахівця-практика.

1. ОСНОВНИЙ ЗМІСТ КОНЦЕПЦІЙ, НА ЯКИХ БУДУЄТЬСЯ ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ми залучаємо до викладення історії виникнення і сучасного розвитку управлінської думки логіку, запропоновану авторами праці „Корпоративний менеджмент" (І.І. Мазур та ін. - М., 2008). На нашу думку запропонований підхід є доволі струнким і послідовним, а узагальнення, які випливають з опрацювання розділу, допоможуть студентам краще усвідомити основні положення теорії адміністративного менеджменту.

1.1. Основні віхи розвитку управлінської думки

Відомо, що епоха Відродження посприяла активізації економічної активності, а нові суспільні цінності і політичний порядок стали передумовою промислової революції, яка розпочиналась. Перший якісний технологічний переворот у новітній час призвів до створення підприємств, які замінили ручну працю ремісників-одинаків, звідси проблеми управління колективами працівників набули неабиякої актуальності.

Узагальнюючи, суму усі ці проблеми можна звести до наступних. Виникла потреба в органічному поєднанні матеріалів і технологій, організаційних функцій і виробничих процесів. З'явилась потреба у наймі на роботу працівників, професійної підготовки, стимулювання і регулювання їхньої поведінки під час досягнення накреслених наперед результатів. Як результат виникло усвідомлення й проблеми менеджменту, як завдання поєднання в єдиному, комплексному процесі усіх вказаних окремих виробничих завдань.

З часом відбулось узагальнення накопиченого досвіду управлінської думки, яке отримало назву *наукового менеджменту*, що був описаний в працях Ф. Тейлора. Він являв собою філософію раціонального управління людськими і матеріальними ресурсами. При цьому Тейлор в своїх рекомендаціях намагався поєднати промислову гармонію з покращенням статків працівників і підвищенням продуктивності праці. Цим же шляхом, а саме дослідженням ефективної з точки зору витрачання ресурсів діяльності великих підприємств, пішли також інші відомі постаті (назвемо перед за все А. Файоля, М. Вебера, Г. Черча, Дж. Муні і А. Рейлі).

Відтак науковий менеджмент був домінуючою концепцією до 1920-х років включно, коли соціологи і соціальні психологи ввели до менеджменту поняття *біхевіоризму*. Експерименти по дослідженню продуктивності праці робітників, які були проведені у м. Хоторні (штат Іллінойс, США), вивели на передній план розвиток людських відносин. Як наслідок більша увага менеджменту стала приділятись людині-працівнику, стала менш жорсткою організаційна структура, сформувалось поважне відношення до теми матеріальної мотивації, як однієї з найбільш важливих. Очевидно, що саме тут потрібно відшукувати витоки сучасної теорії адміністративного менеджменту.

В результаті сформувалась і нині займає гідне місце реальна турбота про дотримання прав людини праці, яку з тих часів представляють професійні спілки, розпочалась демократизація управління, були започатковані спроби поєднання формальної організації з соціальною структурою фірми. Дослідження, проведені після хоторнських експериментів дозволили отримати схеми дослідження людини в групах, скласти ієрархію людських потреб і розглядати лідерство як явище ситуативної взаємодії у групах.

Одночасно з течією „людських відносин" науковці, які були послідовниками наукового менеджменту, запропонували також інші підходи. Головним чином сформувався *організаційний підхід* до проблем менеджменту. Хоча саме з цього часу, приблизно з 1920-1930-х років, люди, а не продукція стали головною турботою керівництва.

Як видно, у першій половині XX століття в управлінській думці з'явились доволі ясні тенденції і стратегії. Управлінська концепція формувалась під впливом організаційного і людського факторів, хоча останні десятиліття дозволили показати нові підходи, що розширило сферу менеджменту. Менеджмент виявився динамічною областю. По мірі зміни технологій, організацій і самих людей розвивається і він сам задля забезпечення спо-

конвічної проблеми людства – розподілу і використання обмежених ресурсів для задоволення численних потреб суспільства.

Саме тому слідом за описаними концепціями виникла і оформилась теорія *адміністративних принципів*. Її послідовники приділяють головну увагу не окремим робітникам, але організації в цілому, а також таким функціям менеджменту, як планування і організація, командний ланцюжок і координація, контроль продуктивності праці. Цей підхід, який ще має назву гуманістичного напрямку, оформився внаслідок робіт М. П. Фолетт і Ч. Барнарда. Вони досліджували проблеми впливу постановки реальних цілей в організації на кількість конфліктів, що вкрай важливо для менеджерів, які працюють в реальному й мінливому середовищі фірми, а не власне вдосконаленню самої організаційної структури. Фолетт дошукувалась відповідей на тему етики і влади, лідерства і максимальної віддачі працівників. Її концепції наділення керівників владою, надавання працівникам радше допомоги, ніж здійснення за ними жорсткого контролю, права працівників діяти відповідно до ситуації, як вона склалась, а не до інструкції, відкрили нову еру в теорії управління.

Ч. Барнард відзначився концепцією неформальної організації. Він обґрунтував, що неформальна організація існує усередині будь-якої організації, її утворюють соціальні групи, що утворились природнім шляхом. Тож формальну організацію ні за яких умов не можна розглядати як такий собі бездушний механізм. Неформальні відносини представляють собою надзвичайно потужну силу, яка має бути використана з метою підвищення ефективності організації.

Інший, не менш суттєвий внесок Барнарда в теорію менеджменту, це теорія влади, яка обстоює тезу, що індивіди, які є носіями вільної волі до дії, самі мають право вирішувати, чи дотримуватись наказів менеджерів, або ж ні. Зазвичай люди підкорюються наказам тому, що це дає вигоду їм самим, однак вони не забувають також про інший шлях (приміром, саботаж). Тому менеджери мають відноситись до своїх підлеглих, як виконавців, відповідним чином, адже їхні дії безпосередньо впливають на успіх усієї організації.

Такий, як ми показали, за своєю суттю і змістом гуманістичний менеджмент, містить у собі три основні течії: концепцію людських відносин, концепцію людських ресурсів, а також науковий біхевіоризм.

Концепція людських відносин тримається за думку, що дійсно ефективний контроль за процесом праці належить самому працівнику, а не суворій, авторитарній системі управління. Окрім того, до уваги береться вимога соціального тиску на підтримку так званого „людяного” відношення до працівників.

Концепція людських ресурсів полягає у на напрацюванні робочих завдань відповідно до теорії мотивації, коли працівники, як головний об’єкт уваги, отримують можливість повністю реалізувати потенціал і у такий спосіб задовольнити свої найвищі потреби. До найбільш відомих представників цієї концепції відносять А. Маслоу і Д. Макгрегора. Рух за дотримання людських відносин був таким собі „фермерським” підходом до менеджменту: адже краще забезпечені сіном корови дають більше молока, а задоволені працівники досягають більш високих результатів. З часом у теоретиків і практиків пробуджується інтерес до участі працівників у самому процесі управління і лідерству. Як узагальнення можна сформулювати наступне, сутність концепції людських ресурсів полягає у видачі робочих завдань відповідно до теорії мотивації, коли працівники мають можливість повністю реалізувати свій потенціал і у такий спосіб задовольнити свої найвищі потреби.

Щодо потреб, необхідне наступне посилання. Спостерігаючи за пацієнтами, психолог і психоаналітик А. Маслоу дійшов висновку, що багато їхніх потреб пов’язані з нездатністю індивідів задовольняти свої потреби. Аналіз і узагальнення результатів спостережень дозволили йому побудувати ієрархію людських потреб, основу якої утворюють фізіологічні, потому на них накладаються потреби у безпеці, самоповазі і само актуалізації.

Покладаючись на власний досвід роботи менеджером, а також знання психології і роботи Маслоу, Д. Макгрегор сформулював теорію X і теорію Y. Він вважав, що класичний менеджмент виходить з передбачень теорії X, а перші концепції руху за людські від-

носини являють собою її модифікований варіант. Іншими словами, вони не так вже й далеко відійшли від „класики”. В якості більш реалістичного підходу до менеджменту Макгрегор запропонував теорію Y.

Основна ідея теорії Y полягає в тому, що організації, які більш-менш повно використовують інтелект і творчу фантазію працівників, мають можливість отримати переваги. Тож якщо створити необхідні умови, співробітники організації будуть свідомо прагнути досягнення організаційних цілей, демонструючи відповідальність і самоконтроль.

Основні гіпотези теорії X і теорії Y зводяться до наступного.

Гіпотези теорії X:

- пересічна людина має вроджене не сприйняття праці і за найменшої можливості, прагне не працювати, але ледарювати;

- внаслідок того, що більшість людей відносяться до праці з антипатією, для досягнення цілей організації менеджмент мусить примушувати підлеглих працювати, загрожуючи лінькуватим відповідними санкціями, аж до звільнення;

- середньостатистична людина надає перевагу ситуації, коли б нею управляли. Вона не бажає брати на себе відповідальність, їй притаманні відносно невеликі амбіції і чи не більш за все вона цінить власну безпеку.

Гіпотези теорії Y:

- фізичні і розумові зусилля індивідів такі ж природні, як гра або відпочинок. Твердження про природжене не сприйняття праці пересічною людиною є невірним;

- неправомірно розглядати зовнішній контроль і погрози санкцій як чи не єдині способи спонукання індивідів до зусиль, спрямованих на досягнення цілей організації. Людина, яка прагне досягти цілі, що їх зрозумілі і які вона поділяє, демонструє ефективне самоуправління і самоконтроль;

- за деяких умов середньостатистична людина приймає на себе не лише обмежену посадою відповідальність, але й додаткові обов’язки;

- більшість (певно, не менша частина працівників) здатні демонструвати відносно високий рівень уяви, винахідливості і майстерності;

- в умовах сучасного індустріального життя інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Прикладом послідовного використання теорії Y є відома історія американської автомобільної компанії Saturn. Тут працівники, які були зайняті на комплектації малолітражного автомобіля, і працювали біля конвеєра, знаходили час самостійно приймати рішення про найом нових працівників, перевіряти якість поставлених від поставників на завод комплектуючих, вибирати обладнання і навіть займатись такими адміністративними питаннями, як розробка бюджетів. Словом, команди працівників прагнули до максимального зниження видатків і забезпечували максимальну якість.

Відповідно до колективного договору усі менеджери і робітники – члени профспілки стали у компанії Saturn повноправними партнерами. Кожен працівник мав достатньо повноважень для того, аби розв’язувати проблеми якості, які виникали. Лінійні робітники якщо, наприклад, виявлялись дефекти в поставлених комплектуючих, самостійно зв’язувались з поставниками, домовлялись про заміну деталей або ж їхній ремонт. Поставивши справу у такий спосіб, компанія Saturn зобов’язана своїми успіхами уяві, креативності і здатностям своїх працівників, а її моделі на початку XXI століття займали перші місця, конкуруючи з такими японськими автовиробниками, як поважні Lexus та Infiniti.

Щодо сучасного наукового біхевіоризму, то він передбачає використання наукових методів і досліджень для вивчення поведінки людей. Його коріння знаходиться в соціології, психології, антропології, економіці та інших дисциплінах. Головна задача прихильників біхевіоризму - аналіз й тлумачення рушійних сил мотивів поведінки робітників та їхня взаємодія з людьми в організаційному середовищі. Варто зазначити, що зростання числа біхевіористських концепцій наприкінці XX століття пов’язаний із збільшенням конкуренції в глобальному масштабі і спробами знайти адекватні відповіді на нові виклики.

1.2. Кількісні методи та сучасні концепції менеджменту

Друга світова війна стала своєрідним каталізатором подальшого прискореного розвитку теорії і практики управління. Надзвичайно складні проблеми підтримання благополуччя в усьому світі спонукали вчених і менеджерів до подальших досліджень, впровадженню більш складних методів управління.

Як результат, у більшості великих сучасних компаній існують підрозділи, які широко використовують у своїй практиці наукові підходи для розв'язання завдань, котрі припускають застосування методів кількісного аналізу. Приміром, коли для мінімізації витрат щодо зберігання запасів для якоїсь мережі універмагів використовують комп'ютерні моделі, це означає, що торгівельна компанія застосовує кількісний підхід до влаштування менеджменту. Аналогічне твердження є справедливим також відносно компанії, в якій з метою прискорення розробки нових систем зв'язку впроваджена система сітьового планування і управління.

Так поступово у зміст менеджменту стала входити наука. Серед його нових напрямків виникли дослідження операцій, управлінські інформаційні системи, теорія масового обслуговування, теорія систем, ситуаційний підхід і управління знаннями. Тож розкриємо усі названі напрямки більш розгорнуто.

Операційний менеджмент – концепція менеджменту, безпосередньо пов'язана з процесами і технологіями виробництва товарів і послуг. Для розв'язання виробничих завдань фахівці з операційного менеджменту широко застосовують математичні методи і насамперед методи дослідження операцій, прогнозування, моделювання, теорію масового обслуговування й аналіз беззбитковості.

Управлінські інформаційні системи – відносно нова галузь менеджменту, яка покликана своєчасно і ефективно, з точки зору витрат, забезпечувати менеджерів необхідними їм даними і відомостями. Повномасштабний розвиток управлінських інформаційних систем пов'язаний з прогресом обчислювальної техніки і засобів передачі даних але, як видно, увесь потенціал цього напрямку ще не розкритий.

Теорія масового обслуговування передбачає використання математичного апарату для мінімізації часу очікування клієнтів у чергах. Вона має застосування, наприклад, для аналізу руху автотранспорту, роз рахування числа пунктів оплати проїзду на платних автодорогах, формування системи так званої єдиної черги, яка застосовується в банківських установах, а також для розв'язання багатьох інших задач.

Теорія систем має в своїй основі концепцію, відповідно до якої організації розглядаються як відкриті системи, яким притаманна ентропія (тобто прагнення до втрати бажаних існуючих параметрів), синергізмом (можливістю посилювати можливості одне одного) і взаємозалежністю підсистем. Відповідно до цієї теорії діяльність організації описується в термінах залучених ресурсів, процесу трансформації, ресурсів що виходять назовні, зворотного зв'язку і зовнішнього середовища.

Ситуаційний підхід поєднує дві альтернативні за своєю суттю ідеї менеджменту: універсальності і неповторності діючих концепцій, доповнюючи принципи гуманістичного менеджменту. Його прибічники дотримуються думки, що успішне розв'язання проблем, які виникають в організаціях, залежить від здатності менеджерів ідентифікувати основні характеристики ситуації, котра склалась. Відповідно до ситуаційного погляду ефективні у даному випадку методи за інших обставин не обов'язково забезпечать такі ж високі результати. Таким чином завдання менеджерів полягає в ідентифікації (розпізнаванні і оцінці) факторів, які визначають конкретну ситуацію. Тож знання менеджерів про найбільш важливі елементи своїх організацій дозволяють їм обирати найбільш адекватні до цих обставин рішення. До найбільш важливих ситуаційних факторів відносять такі, як особливості галузі, виробничі технології, які застосовуються, й культура даної країни.

Концепція управління знаннями зазвичай розглядається разом з положеннями організації, „яка навчається". Організація, яка навчається, примітна, поряд з іншим, увагою до якості усіх процесів і постійними вдосконаленнями. Вона характеризується прагненням до

розвитку потужної корпоративної культури і баченням майбутнього, практикою наділення владою, плоскою структурою управління, яка зменшує кількість рівнів ієрархії влади, командною роботою і вільним обміном інформацією. Такі характеристики дозволяють організації неперервне засвоювати нові знання як на рівні окремих працівників, так і на рівні компанії в цілому, досягаючи безперервного покращення. Варто мати на увазі, що організація, яка навчається, не є якоюсь оптимальною моделлю або ж програмою дій, мова йде про відповідну філософію, яка заповнює усі сфери організаційного життя фірми.

Сучасний етап економічного розвитку людства отримав назву „постіндустріальна епоха", тож розглянемо деякі нові концепції менеджменту.

Глобалізація. Дуже сильний вплив на розвиток менеджменту здійснюють процеси так званої глобалізації. Сучасні компанії працюють вже не на національних або регіональних ринках, але на ринку глобальному: системи збору, обробки і передачі даних, засоби масової інформації, глобальні телекомунікаційні мережі об'єднують планету в одне глобальне „село", в якому, приміром, популярними є одні й ті ж самі футболки і кросівки.

Глобалізація передбачає постійні інновації і підвищення рівня обслуговування споживачів. Компанії змушені скорочувати термін розробки нових продуктів, при цьому саме новели повинні приносити фірмі основну масу прибутків, адже міжнародні конкуренти чи не щодня пропонують ті або ж інші вдосконалення. Глобалізація ще гостріше поставила питання про нові підходи до управління, коли роблять акцент на наділенні працівників владою та залученні їх до процесу прийняття рішень. Як результат, конкуренція з боку закордонних фірм веде до різкого підвищення стандартів якості, ефективності, зменшення обсягів передбачених витрат, швидкості реагування на зовнішні зміни.

Тотальне управління якістю. Концепція загального управління якістю включає методи менеджменту, спрямовані на пропозицію споживачам можливості купувати найбільш якісні продукти, внаслідок чого якість розглядається усіма співробітниками, як головний пріоритет. При цьому працівники, які безпосередньо контактують із споживачами, є найбільш активними учасниками процесу. В управління якістю виділяють чотири основні елементи: залучення працівників, фокусування уваги на покупцях, на контрольних порівняннях і постійних вдосконаленнях.

Залучення працівників передбачає, що у процесі контролю якості приймають активну участь усі співробітники, а це означає, що усіх же й потрібно навчати, заохочувати до справ в організації, надавати їм право приймати рішення.

Фокусування уваги на покупцях означає, що компанії, які беруть за орієнтир управління якістю, приділяють величезну увагу дослідженню потреб покупців.

Контрольні порівняння дозволяють компанії спів ставити отримані результати (товари, послуги, принципи ведення бізнесу) з досягненнями конкурентів і використовувати отримані відомості для вдосконалення методів своєї роботи. Кінцева мета контрольних порівнянь – підвищення ефективності діяльності організації.

Постійні вдосконалення. Мова йде не про стрімке, разове отримання результатів. Натомість потрібне постійне вдосконалення процесів і процедур, тобто тут орієнтир на довгострокові цілі. Під постійним вдосконаленням мають на увазі проведення невеликих, поступових змін у всіх сферах діяльності організації, причому не в окремі періоди, але перманентно. Ідея проста: несуттєві, але постійні вдосконалення дозволяють суттєво підвищити вірогідність загального успіху.

Фактор національних відмінностей, як управлінська проблема, нині реально повстав перед транснаціональними компаніями. Порівняльне дослідження особливостей культур дозволило об'єднати групи країн у кластери, відповідні їхнім національним особливостям і специфіці організаційної культури, що нині враховується. Класифікація основана на чотирьох шкалах:

- індивідуалізм (домінують цінності особи) – колективізм (домінують цінності суспільні);

- коротка відстань влади (мало помітна соціальна нерівність керівників і підлеглих) – велика відстань влади (сильно виражена соціальна нерівність);

- слабке уникнення невизначеності (готовність діяти спонтанно, ризикувати) - сильне уникнення невизначеності (прагнення до впорядкованості, дій за регламентом);

- мужність (домінують чоловіки, доволі різко розведені соціальні ролі чоловіків і жінок) – жіночість (часткове зміщення соціальних ролей).

Суттєву роль відіграє *тип організаційної культури*. В сучасній типології розрізнюють чотири типи організаційної культури за ступенем їхнього розвитку: спочатку влада, потім ролі, далі задачі, ще далі особистості. Справа в тім, що на проміжку між другим і третім типами кардинально змінюються вимоги до персоналу. На перший план виходять навички, які включають комунікації у широкому сенсі. Якщо професійні навички можна більш-менш ефективно сформувати, то управлінські навички пов'язані з особистими рисами, які існують і транслюються у межах визначеного культурного кола спілкування. Звідси для бюрократії (влади) головна ідея – вижити і помітно не відстати, а для матриці (ролі, завдання і особистості) – бути першими. Так формується й організаційна культура.

Фактор особистісних відмінностей. Проблема в тому, що ключовим фактором організаційної культури є час, впродовж якого потрібно реагувати на зміни, що відбуваються. Встановлено, що у цьому сенсі усі люди поділяються на три типи. Люди першого типу (їх більшість) взагалі погано помічають, що відбувається навкруги, вони просто живуть і пристосовуються, як можуть. Друга, суттєво менша частина, швидко помічає зміни і реагує на них. Третя, незначна за кількістю, сама диктує хід подій. Це люди, здатні управляти, вони націлені на результат, вони і є менеджерами за покликанням.

Еволюційна концепція менеджменту побудована на вивченні історії розвитку і типізації практичних стратегій, систем і структур управління підприємствами, видів зовнішньої мінливості і відборі відповідних типових організаційних рішень, оптимізації можливих варіантів розробки і впровадження організаційних нововведень. Основним недоліком у цьому підході є нівелювання індивідуальних особливостей компаній типовими рішеннями. Адже саме особливості, нові комбінації усієї гами засобів виробництва у фірмі, й лежать в основі конкурентних переваг і визначають напрямки подальшої еволюції теорії і практики менеджменту.

Відкриття *властивості до самоорганізації складних систем* було зроблене внаслідок синтезу вузькоспеціальних знань природничих наук і сучасної системної методології. Ця властивість означає самостійне і довільне впорядкування внутрішньої структури системи, що проявляється у встановленні між її елементами так званих дальніх кореляцій, тобто збільшення жорсткості і дальності зв'язків. Під впливом зовнішніх анти ентропій них впливів в ході самоорганізації структурні зв'язки усередині системи збільшують свою дальність і жорсткість, створюючи у такий спосіб потоки від'ємної ентропії для своїх елементів. А ті, у свою чергу, або збільшують ступінь власної організації, або ж гинуть, сприяючи зростанню ентропії. За умов досягнення максимальної жорсткості зв'язків система набуває властивостей само організованої критичності, відомої з теорії катастроф.

У цьому стані система є максимально чутливою до всіх зовнішніх і внутрішніх впливів – так званим флуктуаціям. Навіть несуттєві події можуть спровокувати в такій системі ланцюгову реакцію і призвести до руйнування сформованої структури, після чого розпочинається новий цикл само організації (пригадайте, приміром, такі„несуттєві" події серпня 1991 р., як невдалий „путч" кремлівської партійної номенклатури, котрі призвели до розпаду СРСР). При цьому в оновленій структурі системи втрачається частина інформації про минулий стан, що робить процес еволюції необоротним. Цей перехід системи має назву *біфуркація*.

Створення історії часу. Сучасна системна методологія дозволяє об'єднувати результати всіх окремих дисциплін в одну єдину картину еволюції. Ця історія розпочинається з Великого вибуху, який дав початок Всесвіту, і включає формування галактик і зоряних систем, геологічний розвиток Землі, еволюцію біологічних видів та історію людства.

На підставі викладеного можна констатувати, що еволюція економічних систем відбувається за рахунок зростання ентропії природного середовища, яке знаходить своє втілення у використанні мінеральних і біологічних ресурсів. При цьому чим вищою є внутрішня ентропія економічної системи, тим менший анті ентропій ний вплив вона здійснює на зовнішнє середовище і тим більш економічною є її діяльність. Це дає системі переваги перед конкурентами, але лише до тих пір, допоки хтось не створить іншу систему з більш високим рівнем самоорганізації.

Принцип масштабів і різноманітності. В основі самоорганізації знаходиться прагнення фірм забезпечити різноманітність точних відповідних реакцій, адекватних такій же різноманітності зовнішніх впливів, які дозволяють організації реалізувати відповідну стратегію досягнення цілей.

Інновації. Стрибки вперед у ході самоорганізації виникають на основі генерування і впровадження усередині організацій технічних і організаційних нововведень. Будь-яка ідея щодо нововведення, що виникла в думці інженера або ж менеджера, за суттю своєю являє собою флуктуацію. Як свідчить досвід, поява ідеї нововведення є результатом творчого процесу співробітників усередині фірми, котрий слабко пов'язаний із станом попиту і ринковими змінами. Тільки на більш пізніх етапах дослідження нова ідея проходить відбір на предмет можливості її комерційного використання. Тому часто пошуки ринку збуту повару або ж послуг, які є результатом фактично реалізованого нововведення, відбуваються вже після того, як проблема розв'язана. І майже невідомі випадки, коли ринок вимагає реалізації конкретного технологічного прориву до тих пір, допоки його не здійснив винахідник. Тож успішно реалізуються лише ті нововведення, для яких знаходяться відповідні ринки і галузі використання.

Саме так, на перетині двох видів випадкових флуктуацій – внутрішньої інноваційної і зовнішньої макроекономічної ринкової мінливості – формується стратегія компанії, її система і структура управління. Але взаємний зв'язок цих двох видів мінливості не є причинно-наслідковим, радше обидва ці процеси являються результатом загальної причини, що спрямовує напрямок еволюції. У практиці керівництва це і є перетин двох хаосів, на межі якого й виникає самоорганізація фірми.

Еволюція організацій: сучасний досвід. Історія найбільш важливих організаційних інновацій, пов'язаних з еволюцією стратегій, систем і структур управління фірмами, цілком може бути описана через поєднання процесів самоорганізації і наступного зростання внутрішньої ентропії. Так, це торкається формування трьох типових груп функціональних стратегій і відповідних рівнів систем управління: оперативного, інноваційного і стратегічного. Поява стратегій недиференційованого зростання і систем оперативного управління підприємствами була наслідком ускладнення внутрішнього середовища компаній.

Виділення функції управління на більш високий структурний рівень дозволило обмежити довільне зростання підрозділів, діяльність яких була підпорядкована спільному керівництву. Без встановлення таких анти ентропій них зв'язків розвиток окремих підрозділів, зорієнтованих на власні цілі, був би здатним зруйнувати стійкість усієї системи підприємства в цілому.

Реструктуризація, реформування. Компанії, що стикаються з принципово новими зовнішніми змінами, усвідомивши їхній характер, прагнуть перед за все змінити власну стратегію, зберігши внутрішню систему і структуру управління. Тож спочатку компанія намагається забезпечити адекватну реакцію без кардинальної перебудови своєї внутрішньої структури. На практиці це виливається у пошук нових областей діяльності, у яких традиційна продукція і послуги зберігали б свою ефективність. Гарним прикладом слугує зростання експортних зусиль компаній за умов скорочення внутрішнього ринку. Але після досягнення критичного рівня, коли стара продукція і ринки вже не дають достатнього прибутку, починається внутрішня реорганізація (реструктуризація або ж реформування).

1.3. Походження і розвиток стратегічного менеджменту

„Напевне переможе той, хто краще побачить і зрозуміє будь-яку помилку свого супротивника і, по можливості, нанесе удар – не тільки відкрито, у бойовому строю, але також будь-яким іншим, підходящим, придатним для даного випадку способом. Бо ж найбільш цінні саме ті воєнні хитрощі (стратегеми), застосувавши які можна особливо вишукано обманути ворога і у такий спосіб дієво допомогти друзям" (Фукидід. Історія Пелопоннеської війни). Так формувались перші уявлення про значення стратегії для перемоги.

Як навчальна дисципліна стратегічний менеджмент почав формуватись після того, коли побачила світ відповідна книжка Р. Румелта (Rumelt R. P. Strategy, Structure, and Economic Performance. – Cambridge, MA: Harvard University, 1974). Одним з головних питань „осучаснення" стратегій на рубежі XXI ст. став пошук нової парадигми, адекватної змінам в економічних основах і динаміці високої конкуренції в умовах швидкого становлення постіндустріального суспільства.

Зазвичай початок наукових досліджень відносно стратегії фірм відносять до 1960-х років. Зрозуміло, що першим концепціям стратегічного управління був притаманний ряд недоліків, типових для початкового етапу в будь-якій царині наукових знань. Ці розробки теорії стратегічного управління мали яскраво виражений ужитковий характер і знадобилося приблизно 15 років, щоб до дослідження стратегій були активно залучені статистичні й економетричні методи аналізу, а самі ці дослідження набули рис позитивної науки.

Інша особливість ранніх підходів до дослідження стратегій – їхня концептуальна неоднорідність, що можна пояснити різним інституціональним (предметно-знанієвим) походженням їх авторів. Коротко зупинимось на особливостях цих доволі різних підходів.

Прибічники *школи планування і практики* виходили з того, що формула успішного менеджменту – це безпомилкове планування разом з харизмою особи керівника, плюс змагальний дух. Саме цій школі належить відомий підхід SWOT (абревіатура від слів, які на англійській означають: сила, слабкість, можливості і загрози).

Школа планування виходила з того, що стратегія може бути визначена доволі вільно, але її виконання повинне якісно контролюватись. Саме це й забезпечує досягнення визначених цілей, а сама стратегія реалізується.

Школа „позиціювання" вважала чи не головним фактором змагальної стратегії компанії її спостереження за конкурентами. Таким чином компанія має позицію вати себе в такій сфері діяльності, де б вона могла найкращим чином захиститись від конкурентів або ж диктувати їм свої умови.

Школа ресурсного аналізу вважала, що саме відмінні прикмети виробничих ресурсів надають фірмі неповторність і унікальність. Малося на увазі, що основним шляхом для створення переваг в конкурентній боротьбі є вміння менеджменту консолідувати усі корпоративні технології й виробничі навички у так звані „компетентні знання", які дозволяють звичайному бізнесу швидко адаптуватись до умов, що змінюються.

Таким чином, можна узагальнити і представити наступні важливі відомості щодо стратегій управління. Перед за все, *стратегія* це така модель розміщення ресурсів, яка дозволяє організації покращувати результати її господарської діяльності. Гарна стратегія – це стратегія, котра нейтралізує ризики, використовує ринкові можливості, спираючись на сильні стороні даної фірми, посилюючи, одночасно, її поки що слабкі місця.

Тож уточнимо, під стратегією мають на увазі таку взаємодію усіх наявних ресурсів, яка дозволяє організації найкращим чином виконати свою місію і досягти стійких конкурентних переваг. Стратегія у тій чи іншій формі неодмінно присутня будь-якій системі управління, хоча й буде мати свою специфіку в залежності від її типу: портфельна, корпоративна, конкурентна, бізнес-стратегія, стратегія функціональна. Відповідно виділяються й три рівні цих стратегічних рішень.

Корпоративні (портфельні) рішення щодо розвитку торкаються діяльності підприємства в цілому. У свій час бізнес був „одно продуктовим", але пізніше він став „багато продуктовим" (тобто, багато профільним). Головною ціллю портфельної стратегії є вибір

тих підрозділів, у які варто спрямовувати інвестиції. Головні моменти такої стратегії охоплюють розподіл ресурсів поміж підрозділами на основі портфельного, тобто комплексного, аналізу; диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику і отримання ефекту синергії; зміну організаційної структури корпорації; розробку єдиної стратегічної орієнтації для усіх підрозділів.

Конкурентні рішення розповсюджуються на господарські підрозділи підприємства. Їхня мета – забезпечити бізнес-план, показати, як підприємство буде конкурувати на даному товарному ринку, кому і за якими цінами буде продавати продукцію, як її рекламуватиме, як перемагатиме конкурентів і т.п.

Функціональні рішення приймаються в інтересах відділів і служб підприємства. Це стратегії виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу, інновацій тощо. Їхня мета полягає в раціональному розподіленні ресурсів відділу (служби), а також у пошуку ефективного стилю поведінки в рамках заданої їм функції. Вважається, що формування функціональних стратегій це непочатий край робіт у розвитку менеджменту, де існують величезні ресурси підвищення ефективності.

Корпоративна стратегія на підприємствах з одним видом діяльності співпадатиме з бізнес-стратегією. У свою чергу ієрархічна структура управління передбачає, що корпоративна стратегія складається з певного набору бізнес- й функціональних стратегій. Окрім того, стратегія найвищого ієрархічного рівня виступає також у якості цілей на більш низькому рівні.

Філософія *сучасного стратегічного менеджменту* заснована на системному й ситуаційному підходах. Тут ділова організація розглядається як „відкрита система”. При цьому головні передумови успіху вишукуються не усередині, але із зовні. Тобто успіх в діяльності пов’язується з тим, наскільки швидко і вдало фірма пристосовується до свого економічного, соціально-політичного і соціально-культурного оточення.

Західні експерти вважають, що сучасний стратегічний менеджмент – це менеджмент в умовах, які швидко змінюються. Це призводить до того, що висуваються нові цілі і задачі, відповідно стають потрібними адекватні зміни всередині самої організації.

Відтак, коротко охарактеризуємо школи сучасного стратегічного менеджменту, які вносять свій вклад у справу вдосконалення адміністративного менеджменту. Таких шкіл за роки розвитку стратегічного менеджменту сформувалось більше десяти.

1.Школи „ядра”, які ми опишемо далі, мають, в основному, пізнавальний характер.

Школа навчання („тренер”) є переважно пізнавальною концепцією, заснованою на вірі про те, що знання це сила, що керівництву достатньо націлити організацію на самоосвіту і пізнавальну активність. Як наслідок організація сама розпочне напрацьовувати адекватну стратегію.

Школа влади („дипломат”) акцентує увагу вищого керівництва на управлінні політичними коаліціями, які так або інакше існують усередині організацій, і участі в коаліціях зовнішніх. Стратегія за такого підходу присвячується управлінню конфронтаціями.

Когнітивна школа („психолог”) прагне знайти ключ до розгадування процесу формування стратегічного бачення. Як результат встановлені і описані психологічні фрейми, схеми, мапи, що допомагають інтерпретувати ситуації, а також фільтри, які заважають правильній інтерпретації; психологічні клапани, що блокують важливу інформацію.

2.Школи „м’якоті” утворюють „тіло” стратегічного менеджменту.

Школа моделювання („будівничий”) орієнтує вищий менеджмент організації на створення унікальної, ясної, простої і чітко визначеної стратегії. Тут поєднуються інтуїтивний і формалізований підходи. Перший домінує на початку, у ході формулювання цілей, і наприкінці, у ході оцінки напрацьованої стратегії, як прозорої і простої. А формалізація складає власне зміст процесу формування стратегії.

Підприємницька школа („артист”) є близькою до школи моделювання. Її „родзинка” полягає в особливому розумінні індивідуальності, унікальності стратегічного бачення

лідера організації. Відтак „бачення” є основним поняттям цієї школи. Зрозуміти власне бачення й уміти змінювати його є практичним завданням підприємця-керівника.

Школа зовнішнього середовища („хірург”) придатна до такого процесу формування стратегії, як своєрідного „упізнання”, ран жування ситуаційних факторів і своєчасної адаптації до них. Але організації, які управляються ситуативними стратегіями, своїми різкими рухами інколи нагадують короткозорого спортсмена, який загубив окуляри.

Школа позиціювання („геолог”) орієнтує вищий менеджмент на пошук найбільш вигідних для організації ринкових позицій, виходячи із загальноекономічної ситуації у галузі і країні, із аналізу конкурентів, поставників, покупців і товарів-замінників. Вдача у виборі позиції фірми згідно настановам цієї школи визначає успіх у конкуренції з іншими. Але для того, аби обрати вдалу позицію, потрібно провести глибоке дослідження зовнішнього середовища з точки зору встановлення інтересів і якостей своєї організації, а надалі забезпечити неперервний моніторинг її стану.

3.Школи „оболонки” розв’язують обмежені завдання стратегічного менеджменту і являють собою „подарунок” від теорії і практики стратегічного менеджменту іншим сферам суспільного життя.

Школа конфігурації („колекціонер”) зорієнтована на ідентифікацію конкретного стратегічного підходу, що пропонується тією або іншою школою. При цьому вважається, якщо організація або ж її середовище суттєво змінились, необхідно своєчасно змінити й стратегічну концепцію. Цей умоглядний підхід, мабуть непоганий в цілях навчання і досліджень, але на думку менеджерів він слабко придатний на практиці.

Школа планування („архітектор”) забезпечує створення логічних інструментів планування і контролю. На практиці ця школа є, також, малопридатною.

Сутність стратегічного бачення. Вважається, що стратегічне бачення є одним з центральних понять теорії і практики стратегічного менеджменту і має бути першим центральним поняттям футурології. Із цього витікає, що:

- наше знання про майбутнє, як власне і про минуле, ближче до художнього образу, ніж до наукової концепції, і тому кожне нове покоління створює його для себе заново, виходячи з власного досвіду і завдань, що постали;
- футурологія має перетворитись в інструмент пізнання шляхом відділення феноменів інтуїтивного бачення від супутніх емоцій і цінностей людської мрії.

Таким чином:

- світова історія, це перед за все історія націй;
- глобалізація не применшує, навпаки підсилює значення національного, етнічного;
- інтуїція футуролога, до речі як і історика, і психолога, здатна вивести його до стану осяяння майбутнього;
- міфологічні образи і теологічні символи являються продуктом діяльності і еволюції колективної свідомості нації і синергії з Божественним, тож їх наукові інтерпретації, уточнення приводять до більш досконалого знання, до прогресу гуманітарних наук.

Методологія прогнозування. У відповідності до викладеного В. Феллер запропонував методологію прогнозування, сутність якої зводиться до наступного (див.: Феллер В.В. Введение в историческую антропологию. Опыт решения логической проблемы философии истории. – М.: КноРус, 2005).

Етап 1. Історіологічний аналіз (синтез) подій, що відбулись – так би мовити, „прогнозування минулого”.

Етап 2. Історіологічне моделювання майбутніх подій – „історіографія майбутнього” з врахуванням усіх вищезазначених особливостей.

Етап 3. Здійснюється аналіз внутрішнього середовища, як галузевої структури, і як глобальної галузевої позиції.

Етап 4. Дослідження внутрішньогалузевого, а відтак зовнішнього відносно організації середовища, рушійних сил різноманітних існуючих сценаріїв розвитку. Аналіз здійснюється в областях технології, екології, соціальних процесів, політики, економіки.

Етап 5. Моделювання можливих сценаріїв. За допомогою художньої уяви, публіцистично загострених питань щодо майбутнього, а також за рахунок використання потоку свідомості і мозкових атак, створюються „розповіді про майбутнє” як багатопланові п’єси з рушійними силами у якості дійових осіб.

Етап 6. Аналіз вибудованої ментальної карти дослідника. Тут аналізується власне вихідне бачення майбутнього (країни, галузі) з метою виявлення цінностей (найвищих цінностей), які мають бути взяті до уваги.

Етап 7. Тестування можливих сценаріїв розвитку. Потрібно замислитись, також, про те, що буде за кінцевою датою прогнозу, і тут потрібно зосередитись на наступному.

Оскільки будь-який об’єкт, на якому зосереджена увага, стає для суб’єкта цієї уваги своєрідним фетишем, тобто суттєвою особистою цінністю, то під час процесу моделювання таким фетишем стає кінцева дата подій, які мають відбутись відповідно до сценарію. Для того, аби звільнитись від „тиранії сценарію”, дослідник має замислитись над питанням, що може бути за кінцевою датою прогнозу.

Для цього не зайве створити такі собі замальовки навкруги можливих надзвичайних подій – „неприємних сюрпризів”. Вивчається вплив таких „сюрпризів” на зміну напрямку розвитку можливого сценарію і, навпаки, стійкість сценаріїв відносно дестабілізуючого впливу „сюрпризів”.

Етап 8. На ньому відбувається трансформація вихідного (зазвичай, сприятливого) бачення і оцінка його практичності:

- проводиться порівняння вихідного і кінцевого бачення, уточнюється „напрямок погляду” і „напрямок руху” з використанням схем: „розмороження – бажаний напрямок руху - замороження”, а також „репетиція – активізація – спектакль як кінцева мета”;
- проводиться створення „подвійного контуру” пере на лаштування свого бачення слідом за змінами у зовнішньому середовищі. Сенс тут не просто у наявності зворотного зв’язку, але у так би мовити „випереджаючому” зворотному зв’язку, який дозволяє заздалегідь ідентифікувати загрозливі „слабкі сигнали” зовнішнього середовища;
- напрацьовуються практичні рекомендації для стратегії у даній галузі, країні і конкретної фірми. Здійснюється їх порівняння з тим, що диктує здоровий сенс теоретиків і практиків управління. За необхідності можливе повернення назад, до будь-якого з попередніх кроків прогнозування для уточнення свого бачення особливостей розвитку подій.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, сутність положень школи *наукового менеджменту*.
2.Поясніть, сутність положень школи *людських відносин*.
3.Поясніть, особливості наукових шкіл, які виникли *після другої світової війни*.
4.Поясніть, особливості наукових шкіл, які виникли *у „постіндустріальну епоху”*.
5.Розкийте, концепції *початку наукових досліджень щодо стратегії фірм*.
6.Поясніть, особливості *шкіл сучасного стратегічного менеджменту*.

Набір інструментів для успішного менеджера

Бланк завдань

Після наради у менеджера часто виникає цілий ряд завдань, які потрібно розподілити поміж співробітниками команди. Для того, щоб це зробити, скористуйтесь запропонований бланком: напишіть суть завдання, дату завершення його виконання, статус важливості і т. ін. Скористайтесь цією таблицею, для того аби скласти повний перелік завдань, які потрібно розв’язати підпорядкованій вам команді.

№	Задача	Пріоритет	Початок роботи	Виконавець	Статус важливості	Дата завершення	Примітки

2. ІСТОРІЯ КОНЦЕПЦІЙ СУЧАСНОЇ ТЕОРІЇ АДМІНІСТРУВАННЯ

2.1. Соціальний підхід до історії адміністративного менеджменту

Розгляд історії вчень, які склали фундамент сучасного адміністративного менеджменту, виконаний у першому розділі посібника, через ознайомлення студентів з підходами до вдосконалення управління, дозволяє зробити наступний хід. Мова йде про залучення *соціального підходу до вивчення історії розвитку науки і практики управління*. Адже відповідно до ідей соціального підходу в історії розвитку управління виділяються чотири основні етапи: первісно общинний, рабовласницький, феодальний і капіталістичний.

При цьому вважається, що явище *організації* являє собою більш давній феномен, ніж *управління*, і виступає основою останнього. А. М. Фомічов подає такий приклад щодо цього творження (див.: Фомичев А. Н. Административный менеджмент: Учебное пособие. – М., 2003). Припустимо, у первісному суспільстві виникла необхідність перемістити з одного місця на інше якийсь важкий предмет, зрушити який одна людина не здатна. Тож за цю роботу беруться дві людини, а це і є простіший вид організації. Адже дві людини, які виконують дану роботу, добре знають бажаний кінцевий результат и спосіб його досягнення (одночасно підняти і перенести даний предмет з одного місця на інше). Окрім того, люди знаходяться у безпосередній близькості і кожен з них без сторонньої допомоги може цілком адекватно і своєчасно оцінювати роботу напарника, координуючи з ним свої власні дії. Тож у даному прикладі відсутня об'єктивна потреба в тому, щоб хтось один брав на себе функцію управління.

Необхідність в управління з'являється лише тоді, коли особи, котрі безпосередньо виконують роботу, внаслідок якихось об'єктивних причин не здатні самостійно координувати свої спільні дії. Цими причинами можуть бути надскладна кінцева мета, приміром, велике будівництво, таке як єгипетські піраміди; нездатність робітників самостійно контролювати і оцінювати дії одне одного, наприклад, внаслідок їх віддаленості або ж значної кількості. У цьому випадку і ніяк не раніше людина або ж група людей мають взяти на себе функції координації, здійснювати управління спільною діяльністю виконавців.

У людей же доісторичних потреба в управлінні виникала в трьох сферах діяльності:

- при забезпеченні безпеки (захисті від диких звірів, природних катаклізмів, обороні від ворогів);
- забезпеченні цілісності (встановлення і підтримання порядку в групі);
- забезпеченні ресурсами (виробництво і розподіл їжі, одягу, засобів праці, зброї).

На початковій стадії управління мало *індивідуальний* характер, тобто воно здійснювалось однією людиною (главою роду або ватажком племені). З подальшим розвитком суспільства і поступовим ускладненням його функцій, виникає об'єктивна потреба розподілу обов'язків у ході управління. Зазвичай, такий розподіл здійснювався у спосіб, якому відповідає „функціональна диференціація".

Функціональна диференціація передбачає виокремлення різних видів управлінської праці за функціональною ознакою. У старшої за статусом особи з'являються ряд помічників, кожен з яких виконує свою, чітко визначену функцію: воєначальника, верховного жерця, скарбника. Врешті решт процес функціональної диференціації призводить до виникнення перших древніх держав, які були переважно рабовласницькими, і ці події відносять у історії до сьомого тисячоліття до н.е.

Саме до *рабовласницького періоду* розвитку відносяться перші спроби узагальнити відомості про управління. У древньоєгипетському манускрипті „Повчання Птаххотепа" (2000 – 1555 рр. до н.е.) містяться поради і рекомендації відносно мистецтва управління, частина з яких не втратили своєї актуальності і до наших часів.

Особливу увагу темі управління приділяли древні греки. Сократ вбачав в управлінні особливу сферу людської діяльності, головною метою якої є потреба потрібну людину

поставити на відповідне місце, аби вона могла досягти виконання поставлених перед нею завдань. Обґрунтовуючи важливість спеціалізації праці, Платон стверджував, що людина не в змозі однаково добре обробляти каміння, надавати форму залізу, справлятись з різьбою по дереву. Він визначав управління як „науку про загальне утримання людей" і вважав що воно має базуватись на загальних розумних законах.

Перехідним періодом від рабовласницького до феодального способу управління можна вважати суспільний устрій, який існував у вікінгів наприкінці першого тисячоліття нашої ери. Тут найнижчий рівень суспільства складали раби, які виконували найбільш брудну роботу на фермах свої хазяїв. На наступному щаблі суспільної ієрархії знаходились вільні селяни, які наймались на роботу до землевласників або до інших хазяїв, а інколи навіть володіли невеликими ділянками власної землі. До цього ж класу належали ремісники, рибаки, корабели, мілкі торгівці і наймані воїни.

Володарі великих земельних угідь, чи князі, належали до верхівки суспільства. Найбільш амбіційні з них мріяли про корону короля, але добитись успіху вони могли або накопивши багатство, або ж назбиравши ландскнехтів для розширення силою зони свою впливу. Час від часу князі усіх мастей збирались на так звані асамблеї, де відбувались вибори вождів, приймались закони і настанови, які торкались питань власності, крадіжок худоби, кривавої помсти тощо.

Більш досконалу форму суспільного устрою можна спостерігати у середньовічних європейських державах. Місце рабів тут займають кріпосні селяни, котрі зазвичай мають власні земельні ділянки, та й сама структура державного управління вже більш жорстко регламентована і централізована.

В цілому навіть в епоху Середньовіччя теорія управління розвивалась слабко, в основному все зводилось до обміну досвідом поміж управителями, воєначальниками і релігійними діячами. Основою феодального суспільства було натуральне господарство, засноване на під'яремній, слабко продуктивній праці кріпаків. Цей факт, очевидно, не сприяв розвитку виробничих сил. І все ж суттєвий внесок у розвиток управлінської думки тих часів вніс видатний італійський державний і політичний діяч кінця XV – початку XVI ст. Нікколо Макіавеллі. У своїх працях він приділяв велику увагу проблемам стилю роботи керівника, організації його праці, взаємодії керівника і підлеглих.

Переворот у виробничих відносинах, пов'язаний з промисловою революцією середини XVIII ст. призвів до значних змін в теорії і практиці управління. Саме з цього часу розвиток економіки починає здійснюватись настільки інтенсивно, що у рамках *капіталістичного етапу розвитку управління* вже сьогодні можна виокремити цілих чотири принципово відмінних один від одного періоди.

Перший період отримав назву „промислового капіталізму". Це була епоха фахівців з питань управління виробництвом. Тут серед теоретиків і практиків переважала думка, що лише необмежена здорова конкуренція без втручання з боку держави здатна гарантувати нормальне функціонування економіки і забезпечити суспільство усіма необхідними ресурсами, товарами і послугами. Недолік такого підходу полягає в недостатній увазі до фінансових аспектів бізнесу. Він був у якійсь мірі змінений впродовж наступного періоду розвитку капіталістичного управління.

Другий період (1890-1933 рр.) зазвичай називають „фінансовим капіталізмом". У цей час домінував управлінець-фінансист, який не брав безпосередньої участі у процесі виробництва, але був зосереджений на управління фінансовими потоками. Основоположним стає принцип соціального дарвінізму, який стверджував, що природній відбір в соціальній сфері є найбільш вдалим способом досягнення матеріального благополуччя для усього суспільства. Але з часом зловживання фінансових магнатів прийняли настільки одіозні, неприйнятні для суспільства форми, що для усунення їхніх антисоціальних наслідків довелось залучати термінове втручання державної влади.

Третій період (1933-1950 рр.) отримав назву „національного капіталізму". Йому притаманна розробка великої кількості державних програм в соціальній і економічній

сферах, що є характерним і для нашого часу. Тим самим забезпечується участь урядів у регулюванні розвитку і функціонуванню національної економіки, рівної ваги між приватним і державним секторами народного господарства. Успіхи Китаю, який з 2009 р. став другою після США економікою світу, відноситься саме до „національного капіталізму".

Четвертий період (з 1950 р. до наших днів) відомий як „управлінський капіталізм", відмінний широким розповсюдженням колегіального управління. Усе рідше приймаються одноосібні рішення, пов'язані із підприємницьким ризиком. У великих корпораціях усі ключові питання розв'язуються спільними зусиллями власників (на зібраннях засновників) або ж управляючих (на зібраннях директорів).

2.2. Виникнення адміністративного управління

Практика того явища, яке має назву *адміністративне управління,* виникло достатньо давно. Його перші прояви науковці відносять до другого тисячоліття до н.е. Вже в ті часи головним завданням адміністративного управління було регулювання усього спектру суспільно-господарських відносин між різними соціальними групами. Цей вид регулювання тут здійснюється шляхом застосування командно-адміністративних методів управління, заснованих на примусово-адміністративному керівному впливі.

Однак, не дивлячись на майже чотири тисячі років існування практики адміністративного управління, початок комплексних цілеспрямованих досліджень у цій галузі відноситься лише до 1920-1930-х років XX ст. Виникнення *власне адміністративної школи управління* пов'язується, головним чином, з ім'ям Анрі Файоля (1825-1925), засновником теорії адміністрації. Файоль мав значний досвід роботи у якості керівника вищої ланки у великому бізнесі (впродовж тридцяти років він займав пост генерального управляючого великої французької гірничодобувної і металургійної компанії „Комамбо").

Основні положення концепції Файоля викладені в його праці „Загальне і промислове управління" (1916). В її основі твердження про те, що будь-яке підприємство складається з двох основних підсистем, а саме матеріальної і соціальної. Перша включає в себе продуктивну працю робітників, а також засоби праці і предмети труда. Друга являє собою взаємовідносини людей у процесі виробництва матеріальних благ. Автор й зосередився на дослідженні цих двох систем. Саме Файолю належить думка про те, що управляти, це означає вести підприємство до його мети, витискаючи можливості з усіх наявних ресурсів.

Однією з основних цілей адміністративної школи було створення універсальних принципів управління, слідуючи яким, організація поза сумнівами досягне успіху.

Принципи управління – це основні правила, які визначають на лаштування і функціонування системи управління, а також встановлюють найбільш важливі вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління. Відповідно до такого розуміння Файоль сформулював 14 основних принципів управління.

1.Розподіл праці. Метою розподілу праці є підвищення ефективності праці кожного окремого працівника і організації в цілому. В основі розподілу праці лежить спеціалізація, потрібна для раціонального використання робочої сили відносно усіх видів праці, як управлінської, так і виконавської.

2.Повноваження і відповідальність. В сучасних умовах цей принцип звучить так: повноваження мають відповідати покладеній на особу відповідальності.

3.Дисципліна. Передбачає виконання досягнутих домовленостей між фірмою і працівником. Одне з головних завдань керівника полягає як раз у встановленні домовленостей, які пов'язують фірму і працівника, з яких і виникають дисциплінарні формальності, тобто правила поведінки у конкретних ситуаціях.

4.Єдиноначалля. Кожен працівник має отримувати розпорядження лише від одного свого безпосереднього керівника. Але цей принцип суперечить рекомендаціям Ф. Тейлора, який вже в ті часи вважав, що працівники можуть підпорядковуватись різним функціональним менеджерам.

5.Єдинство керівництва. Усі види діяльності, які переслідують одну й ту саму ціль, повинні здійснюватись під керівництвом одного начальника і відповідно до єдиного, не проти річного плану.

6.Підпорядкування особистих інтересів спільним. Інтереси кожного робітника або групи робітників не повинні перевищувати інтереси підприємства. Так точно інтереси держави мають бути вищими ніж інтереси її окремих громадян.

7.Винагорода. Мова йде про задоволення матеріальних і нематеріальних потреб робітників шляхом застосування методів мотивації до продуктивної праці.

8.Централізація. Це раціональне застосування концентрації і розосередження влади для підвищення ефективності управлінської діяльності.

9.Скалярний ланцюг (ієрархія). Мається на увазі ланцюг керівників від найвищого до найнижчого рангу. Варто пам'ятати, що специфіка сучасного управління вимагає наявності, поруч з потребою в ієрархії, широкої мережі горизонтальних зв'язків. На думку Файоля, єдиною організаційною системою, яка відповідає вимогам цього принципу, є лінійна організаційна система управління.

10.Порядок. Файоль розрізнював порядок на матеріальний („усьому своє місце і все на своє місце") і соціальний („кожному своє місце і кожен на своєму місці").

11.Справедливість. Лояльність і відданість персоналу потрібно забезпечувати поважним і справедливим відношенням адміністрації до підлеглих.

12.Стабільність робочого місця для персоналу. Висока плинність кадрів знижує ефективність організації і веде до додаткових витрат. Часто висока плинність кадрів є причиною і наслідком поганого управління, що має бути подолане.

13.Ініціатива. Розробка плану і його успішна реалізація залежить не лише від першого керівника. Тож цей принцип вимагає від керівника стримування свого гонору з тим, щоб підлеглі мали можливість проявити особисту ініціативу і реалізувати свій потенціал.

14.Корпоративний дух. Сила організації полягає в поєднанні персональних зусиль усіх її працівників. Саме тому Файоль звертав увагу на неприпустимість використання в управлінні тези „розділяй і володарюй". Він підкреслював, що керівники мають заохочувати колективізм в усіх його формах і проявах.

Розглядаючи ці запропоновані принципі як універсальні, Файоль тим не менш підкреслював, що їхнє застосування повинно носити гнучкий характер і враховувати особливості ситуації, в якій відбувається управління. Він зазначав, що система принципів ніколи не може бути раз і назавжди встановленою, напроти, вона завжди є відкритою для доповнень і змін, які витікають з отриманого нового досвіду, його аналізу, усвідомлення і узагальнення.

Фойоль розділяв адміністрування, також, на шість основних груп *управлінських операцій*, до кола яких відносяться наступні.

Технічні і технологічні як виготовлення підприємством продукції.

Комерційні – закупівля сировини і напівфабрикатів, а також реалізація готової продукції.

Фінансові – залучення і розподіл запозичених коштів, а також інвестицій.

Облікові – бухгалтерський облік і звітність, інвентаризація, аудиторські перевірки.

Адміністративні – безпосереднє управління персоналом організації, до якого й має відношення сучасний адміністративний менеджмент.

Керівництво усіма перерахованими операціями у їх сукупності Файоль визначав терміном „загальне управління". Одначе основним предметом його інтересу були саме адміністративні операції, тоді як інші п'ять груп операцій Файоль розглядав виключно як об'єкт впливу на них власне адміністративної функції.

Особливо вартий уваги підхід Файоля до вивчення процесу управління. Він брав до уваги, що будь-який процес складається з ряду взаємозалежних і таких, що послідовно змінюють одна одну функцій. Роль Файоля полягає в тому, що він розділив усі функції управління на дві основні групи: специфічні і загальні функції.

Зміст *специфічних функцій* визначає специфіка об'єкта управління. Приміром, для промислових підприємств притаманними є наступні специфічні функції управління:

- управління основним виробництвом;
- управління допоміжним виробництвом;
- оперативне управління;
- управління технологічною підготовкою виробництва;
- управління працею;
- управління заробітною платою;
- управління реалізацією продукції.

Загальні функції, розкриті нижче, відображають зміст самого процесу управління незалежно від властивостей об'єкту управління.

Планування це функція управління, яка визначає цілі діяльності разом із засобами їх досягнення, визначає методи, найбільш ефективні у ситуаціях, що склались.

Організація являє собою формування структури об'єкта управління і забезпечення його усім потрібним для належної роботи.

Мотивація полягає в активізації працюючих шляхом застосування методів економічного і морального стимулювання.

Координування передбачає досягнення погодженості в роботі усіх ланок системи шляхом встановлення між ними раціональних зв'язків.

Контроль як якісна і кількісна оцінка результатів виконаної роботи.

Окрім цих вказаних, Файоль виділяв *адміністративну функцію*, що має одну принципову відмінність, яка дає підстави розглядати її окремо від інших: *адміністративна функція має відношення лише до управління персоналом підприємства*. Відтак Файоль ставив задачу навчити промислових адміністраторів такому управлінню найманими працівниками, яке б забезпечувало найбільшу індивідуальну і колективну продуктивність праці шляхом концентрації їхньої волі в одному, чітко визначеному напрямку, встановленому підприємцем. Таким чином очевидно, що так поставлене питання вимагало створення науки *про управління людьми*, яке спирається на дослідження і експерименти.

Щодо адміністрування Файоль зазначав, наприклад, що для роботи з персоналом велике значення мають особисті якості менеджера, і він запропонував набір цих якостей: *фізичне здоров'я*, інтелектуальні здібності, моральні якості, освіта, вміння працювати з людьми, нарешті, компетентність щодо змісту діяльності підприємства. Зауважимо, що перша вимога, а саме тема якості здоров'я, не дивлячись на її значущість, до сих пір не розкривалась у контексті адміністративного менеджменту. Саме тому ми й *присвячуємо розділ 14 навчального посібника ролі і способам формування будівничих власного здоров'я*.

Файоль запропонував деякі поради для менеджерів, які лише освоюють професію:

- поповнюйте свої знання, щодо технології виробництва, знаннями про управління;
- отримуйте нові знання через спілкування з вже працюючими керівниками;
- не зловживайте довірою своїх керівників;
- прагніть якомога об'єктивніше підходити до оцінки оточуючих людей, за можливості уникайте в своїх судженнях критики;
- постійно займайтесь самоосвітою, докладайте зусиль до того, аби бути у курсі останніх наукових досліджень.

Варто зазначити, що надалі вчені багато разів звертались до вивчення і вдосконалення описанних принципів і функцій управління, але усі вони на загал були послідовниками А. Файоля, які лише розвивали його вчення.

2.3. Подальший розвиток ідей А. Файоля

Англійський дослідник Ліндал Урвік, як і Файоль, приділяв велику увагу розробці основних функцій адміністрування, до яких він відносив: планування, організацію, укомплектування штату, керівництво, координацію, звітність і розробку бюджету. Подібно Файолю, Урвік мав великий досвід практичної роботи в царині управління, тож він був

авторитетним консультантом з питань менеджменту в Англії. *Урвік сформулював принципи побудови формальної організації*, які не втратили своєї актуальності і в наш час:

- відповідність людей структурі, тобто спочатку потрібно розробити структуру і визначити функції, а вже потім приступати до підбору кадрів;

- створення „спеціального" і „генерального штабів". Головна функція „спеціального штабу" – розробка рекомендацій для керівництва, тоді як функція „генерального штабу" полягає у підготовці і передачі розпоряджень від керівника виконавцям, контроль і координація їхньої поточної роботи;

- спів ставність прав і відповідальності, тобто будь-який лінійний керівник повинен мати такий обсяг влади, який відповідає його відповідальності;

- діапазон контролю, тобто кількість осіб, які безпосередньо підпорядковані даному керівнику. Діапазон контролю суттєво пов'язаний з особистими якостями і здібностями керівника, тому його не можна жорстко регламентувати, хоча Урвік і рекомендував норму керованості у межах 5 – 6 чоловік;

- спеціалізація, при цьому Урвік виділяв три види спеціалізації працівників управлінської ланки: за цілями, характером операцій, що виконуються, а також типу споживача і географічної ознаки ринків;

- визначеність (або ж конкретність). Для забезпечення визначеності в діяльності організації необхідно, аби відповідно до кожної посади були у письмовому вигляді визначені права, обов'язки і відповідальність (цей підхід можна вважати прототипом сучасних посадових інструкцій).

Наведені принципи свідчать, що Л. Урвік навіть більш глибоко, ніж А. Файоль дослідив проблеми побудови формальної організації. Його найбільш суттєві досягнення представлені у праці „Елементи адміністрації".

Іншим помітним представником класичної школи виступає Макс Вебер, який зосередив свою увагу на проблемах лідерства і структури влади в організації. Вебер розрізнював три типи організації в залежності від характеру влади в даній фірмі.

1.Харизматичний – організацію очолює керівник з виключно привабливими особистісними якостями.

2.Традиційний – у випадку зміни керівника організації, усі працівники за традицією, що склалась, у той же спосіб підкоряються людині, яка замінила колишнього лідера, при цьому нового менеджера влаштовує раніше встановлений порядок.

3.Ідеальний (бюрократичний) – тип, заснований на спеціальному розподілі влади, який дозволяє в умовах наочної змагальності бути справжнім лідером організації.

Вебер вважав, що лише бюрократичний тип організації здатен забезпечити максимальну ефективність виробництва. Саме тому цей тип організації займає домінуюче місце в його дослідженнях, які описані в його книзі „Теорія соціально-економічної організації".

Поява бюрократичного типу організації пов'язана з виникненням особливого соціального прошарку працівників, які спеціалізуються в галузі управління, маються на увазі професійні менеджери. Тобто розвиток бюрократії безпосередньо пов'язаний з подальшим розподілом управлінської праці.

Для бюрократії притаманна наявність вертикальної ієрархії, заснованої на застосуванні адміністративних принципів управління. При цьому головна роль в організаціях бюрократичного типу належить різного роду „бюро", основні функції яких є незмінними і не залежать від думки і поглядів їх окремих працівників.

Відтак, Вебер сформулював *принципи побудови ідеальної організації*:

- вся діяльність організації повинна бути „розкладена" на більш дрібні операції, кожна з яких формально закріплюється за конкретним підрозділом;

- кожен керівник отримує формально закріплену владу, основану на його місці у ієрархії (підпорядкування „нижчих" тим, хто „зверху");

- наявність чітких правил, інструкцій і стандартів, які визначають порядок роботи і відповідальність кожного з членів організації;

- справедливе відношення до клієнтів і підлеглих;

- визначена кадрова політика, що забезпечує стимулювання працівників. Тобто кожен працівник має займати посаду у відповідності до своєї кваліфікації і компетентності, він повинен бути захищеним від можливого свавільного звільнення. Просування працівників службовою драбиною повинне здійснюватись в залежності від тривалості або успішності їх роботи в організації, або ж з урахуванням обох цих факторів одночасно. Матеріальне стимулювання необхідно здійснювати за допомогою системи заробітної плати, посування по службі, а також встановлення розміру пенсій. Важливо, що на матеріальному стимулюванні не повинне позначатись особисте життя працівників;

- нарешті, чітка система контролю і потрібних санкцій.

Як і будь-яка наукова теорія, вчення М. Вебера щодо бюрократично влаштованої організації і системи управління має свої переваги і недоліки. До очевидних достоїнств варто віднести його роль у доопрацюванні принципу „скалярного ланцюга", згідно якому передача команд здійснюється послідовно з вищих на більш низькі рівні управління визначеним управлінським ланцюгом. Такої ж оцінки заслуговують принцип „одного керівника", згідно якого підлеглий має отримувати накази лише від одного керівника; принцип „виключення рутинних проблем", який дозволяє керівникам зосереджуватись на розв'язанні важливих питань розвитку організації, відсікаючи другорядні.

До недоліків вчення Вебера відносять наступні. Вебер обрав такий спосіб дослідження, за якого розглядаються окремі частини організації, а не уся вона як ціле. Він не приділяв уваги між особистісним відносинам усередині організації. Окрім того, запропонована Вебером модель ідеальної організації, як показує досвід побудови таких організацій у СРСР, а також їх існування в незалежній Україні, відзначається високою інертністю, що заважає їм швидко і успішно адаптуватись до мінливого зовнішнього середовища. Можливо саме з цих причин, бюрократичні моделі побудови організації, які були поширені у 1930-1940 рр. XX ст., у чистому вигляді в сучасному бізнесі не використовуються.

На відміну від Вебера, Г. Черч головну увагу приділив вивченню проблем управління виробництвом, розділивши увесь виробничий процес на п'ять функцій.

Проектування покликане визначати форми, параметри і властивості продукції, і включає в себе наступні етапи:

- розкладення продукції, яка проектується, на її окремі вузли і деталі;
- розробку технологічних процесів виготовлення вузлів і деталей;
- координація робіт з проектування продукції;
- проведення заходів щодо зниження витрат праці на виготовлення продукції;
- вибір сировини і матеріалів;
- організація діяльності конструкторського бюро.

Як видно, у такому тлумаченні функція проектування видається Черчу нічим іншим, як технічною підготовкою виробництва.

Обладнання передбачає оснащення підприємства необхідними основними фондами, а також побудову генерального плану підприємства. Черч зазначав, що для організації виробництва потрібно розв'язати такі питання, як організація складів, визначення потреби у сировині, матеріалах і напівфабрикатах, прогнозування обсягів випуску продукції, установку обладнання для виготовлення передбаченого обсягу продукції і т. п.

Розпорядливість являє собою координування усіх інших функцій. Черч розглядав розпорядливість з двох сторін: установочної і адміністративної. Установочний етап розпорядливості передбачає розробку визначеної схеми обов'язків, тоді як на етапі адміністративному здійснюється підбір і розстановка кадрів, які мають ці обов'язки виконувати.

Облік полягає у відображенні усього того, що відбувається на підприємстві і впливає на якість і кількість продукції, що випускається. На думку Черча, облік складається з технічного і бухгалтерського блоків.

Функція *операцій (або операційна)* полягає у переробці сировини і матеріалів в готову продукцію.

Як видно, частина напрацювань Черча не втратила своєї актуальності і в наш час.

Суттєвий внесок у розвиток адміністративної школи менеджменту внесли такі її помітні представники, як Дж. Муні і А. Рейлі. Їхні погляди на управління викладені в роботі „Принципи організації" (1939), в якій вони визначають організацію як одну з форм об'єднання людей для досягнення спільної мети. Вони вважали, що визначення мети є неодмінною умовою нормального функціонування будь-якої організації. Отже, основне завдання керівництва організації полягає в консолідації усіх зусиль працівників на досягненні єдиної мети. Цього можна досягти за умови суворого дотримання принципів ієрархії влади, розподілу влади і координації.

Таким чином, *головним результатом наукових розробок А. Файоля та його послідовників є адміністративна модель організації*, яка базується на наступних ознаках:

- функціональному розподілі праці;
- скалярному ланцюгу команд;
- єдності розпорядливості;
- діапазоні контролю.

Цій класичній моделі організації притаманні застосування автократичного стилю керівництва і суворе регламентування процедур виконання робіт. Але саме це й призводило час від часу до пригнічення особистої ініціативи працівників і зниженню ефективності.

2.4. Сучасне розуміння адміністративного менеджменту

Знов звернімось до таких вузлових понять, як „менеджмент", „управління" і „адміністрація", значення яких було чітко усвідомлене у 1920-1930 рр. Управлінська діяльність перетворилась в ці часи у професію, а відповідна галузь знань у самостійну дисципліну.

Сьогодні зрозуміло, що рівень розвитку, приміром, сучасної України визначається станом практики управління. Отже у будь-якій сфері тут потрібні компетентні управлінці, котрих визначає не лише високий рівень професійних знань, але й увесь той набір людських якостей, без яких їхня діяльність не дасть бажаних результатів.

Давайте використаємо наступну метафору. Відомо, що мінімально потрібне оснащення автомобіля робить його безпечним. Але замислимось, що відбуватиметься, якщо на дорогу масово виходитимуть легковики, у яких немає показників поворотів, гальм, фар освітлення, дзеркал заднього виду тощо. Очевидно, що на автомобільних дорогах запанує хаос і безлад, які призведуть до масового травмування і загибелі людей. А що відбувається, коли за справу управління беруться люди, які нехай і мають засвоєні професійні знання, але вони погано виховані та освічені (не сердечні і жорстокі, корисливі і черстві до інших, з обмеженим кругозором і архаїчним світосприйманням)? Хіба важко передбачити, що відбувається у суспільстві, де адміністраторами стають менеджери з такими якостями.

Сам термін „менеджмент" походить від старого англійського слова manage (латинський еквівалент - manus) – рука. Дослівно слово manage означало „об'їздити коней". Будучи пов'язаним з процесом їзди, з управлінням конем, смисл цього слова зберігся також у понятті „управління". Воно ж визначило назву цілої науки про управління.

І все ж у наші дні в науково-методичній літературі з питань менеджменту відсутнє єдине тлумачення поняття „менеджмент". Управління тут визначають, як уміння досягати поставлених цілей, використовуючи труд, інтелект, мотиви поведінки людей; як функцію, вид діяльності по керівництву людьми; область людського знання, яка допомагає здійснити цю функцію. Управління розглядають як особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп у ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу людей. Або як процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, аби визначити і досягти цілі організації. Або ж як сукупність сучасних принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності. Інші автори визначають менеджмент як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені фахівці формують організації і управляють ними шляхом встановлення цілей і розробки способів їх досягнення. Головна проблема тут полягає в тому, що менеджмент можна

розглядати під різним кутом зору: як явище, як процес, як систему, як науку, як мистецтво, як групу людей, які зайняті правлінською працею або як орган управління.

Як явище менеджмент являє собою цілеспрямований, планомірний вплив на об'єкт управління з боку суб'єкта управління.

Як процес менеджмент включає в себе ряд послідовних функцій, таких як планування, організацію, регулювання, мотивацію, контроль і облік.

Як система менеджмент являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як люди, інформація, структура і т.п.

Як наука менеджмент являє собою область, яка вивчає проблеми управління. основними завданнями менеджменту, як науки є: пояснення природи управлінського труда, встановлення причинно-наслідкових зв'язків в управлінських процесах, виявлення умов, при дотриманні яких спільна праця людей буває найбільш ефективною. Важливість і значущість систематизованих наукових знань про управління визначається тим, що вони дозволяють якісно і своєчасно регулювати поточну діяльність організації, прогнозувати можливі варіанти розвитку подій і відповідно до бачення плину подій розробляти стратегію і тактику поведінки організації, грамотно визначати цілі і завдання.

Менеджмент розглядають і як мистецтво, яке спирається на знання відповідних управлінських концепцій і законів, принципів і методів. Це розуміння засноване на тому, що якість управління поза усяким сумнівом залежить від особистих якостей менеджерів.

Саме тому *нерідко менеджмент пов'язують з людьми*, чия робота полягає у координації зусиль усього персоналу підприємства для досягнення визначених цілей. Окрім того *поняття менеджмент застосовується для обозначення апарату управління* в сучасних організаціях, незалежно від форм власності і цілей їх діяльності.

Термін *„адміністрація"* також являє собою не менш ємне і складне поняття, ніж „менеджмент". Найбільш часто він застосовується до апарату управління підприємством. Під адміністрацією може, також, матись на увазі діяльність держави у царині управління (пригадайте, таку назву державної структури, як Адміністрація Президента України). Загальнодержавну адміністрацію утворюють розпорядчі і виконавчі органи держави і, приміром, обласні і районні державні адміністрації. Таким чином, *адміністративний менеджмент* можна визначити як один з основних напрямків сучасного менеджменту, який досліджує адміністративно-розпорядчі форми управління.

В теорії і практиці адміністративного менеджменту розрізнюють два основні напрямки: перший, пов'язаний з розробкою раціональної системи управління організацією, а другий торкається побудови структури організації.

Розробка раціональної системи організації полягає у визначенні основних функцій її діяльності, що у свою чергу дозволяє знайти найкращий спосіб розподілу організації на підрозділи і робочі групи, які і складають основні елементи організації, як системи. Після цього здійснюється віднесення, „розташування" елементів організації у просторі, тобто відповідно до рівнів управління і місць розташування. Завершальним етапом проектування системи управління є встановлення інформаційних взаємозв'язків між елементами організації і розробка регламенту процесів, які відбуваються в її внутрішньому середовищі.

У основі *побудови раціональної структури* організації лежить застосування основоположних законів управління в організації, а також загальних і спеціальних принципів. Окремі дослідники (А. Саймон, Д. У. Смітбург і В. А. Томпсон) вважають, що наукові дослідження з адміністративного управління мають на меті також дві інші цілі. До цих цілей вони відносять: по-перше, вивчення поведінки людей, які працюють в організаціях, і, по-друге, розробку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи організації за рахунок „людського фактору".

Не дивлячись на існуючу щодо такої думки критику (див.: Фомичев А. Н. Административный менеджмент: Учебное пособие. – М., 2003, с.32), ми схиляємось до думки, що на етапі постановки принципово нових цілей нового ж етапу розвитку адміністративного

менеджменту, не можна зневажати залученням знань, які зазвичай відносять до компетенції інших соціальних наук, приміром, педагогічної антропології і психології.

Крім того, розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування організації це, поза усяким сумнівом, вкрай важливий аспект. Але не варто забувати, що практика не є більш важливою, ніж теорія. Адже практичні рекомендації чогось варті лише тоді, коли вони є наслідком висновків, отриманих в результаті різноманітних наукових досліджень, у тому числі із залученням інших соціальних наук.

Тож, визначившись із цілями, варто сказати декілька слів про *головні відмінні особливості адміністративного менеджменту*. У адміністративному менеджменті основний акцент роблять на дослідженні власне управлінських процесів, які відбуваються у тому числі й у органах державної влади, що й відрізняє адміністративний менеджмент від загальної теорії і практики управління. Серед цих управлінських процесів виділимо наступні:

- переважне застосування лінійної або лінійно-функціональної системи управління;
- дотримання і вдосконалення жорсткої ієрархії;
- формалізований спосіб прийняття, фіксації і виконання управлінських рішень;
- чітке розмежування посадових повноважень, закріплених у вигляді наказів і посадових інструкцій;
- нарешті, розподіл влади (адже будь-яка, навіть найбільша за посадою особа завжди підпорядкована іншій особі, або вищестоящому органу управління, або ж народу, як єдиному джерелу влади, якою він і наділяє шляхом прямих виборів провідника країни).

Як видно не лише дослідження історії, але також вивчення положень адміністративного менеджменту варто здійснювати з точки зору соціального підходу, який стверджує, що розвиток теорії і практики управління нерозривно пов'язаний з розвитком людства.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, особливості здійснення управління *на його початковій стадії*.
2.Поясніть, що являють собою *принципи управління* за А. Фойолем.
3.Поясніть, чому А. Файоль звертав увагу на таку *якість менеджера, як здоров'я*.
4.Поясніть, у чому полягають *переваги і недоліки концепції управління М. Вебера*.
5.Поясніть, що розуміють під поняттями *„менеджмент" і „управління"*.
6.Поясніть, що розуміють під поняттям *„адміністрація"*.

Набір інструментів для успішного менеджера

Запит на пояснення

Інколи вам потрібно довідатись про думку вашого інвестора відносно якогось з аспектів проекту, що реалізується. У цих випадках потрібен письмовий текст того, що вам сказали, на випадок, якщо вам доведеться пояснити, чому було прийняте саме таке, а не інше рішення. Цей бланк можна використовувати для отримання інструкцій і вказівок від інвестора з будь-яких питань, пов'язаних з проектами і такими, що потребують пояснень.

ЗАПИТ НА ПОЯСНЕННЯ	
Проект:	Дата отримання доручення з проекту:
Відповідальний:	Дата отримання ним доручення:
Короткий опис проблеми: Вплив проблеми на проект: Коментарі / інструкції інвестора: Примітки і пояснення менеджера:	

3. ПОНЯТТЯ ПРО ЗАКОНИ УПРАВЛІННЯ І ПЛАНУВАННЯ

3.1. Види законів і сутність законів управління

Закон управління являє собою встановлений, описаний і такий, якого варто брати до роботи, зв'язок або ж внутрішній механізм, притаманний тим або іншим суспільним явищам, до яких застосовують засоби впливу. До їх числа відносяться закони, виведені з теоретичних і емпіричних досліджень щодо менеджменту. При цьому частина вчених виступають за те, що закони управління являються законами суспільного розвитку, які розкриваються в діяльності людей та їхній господарській практиці. Тоді як інші визначають закон управління як характеристику зв'язку цілей управління із способами їх досягнення.

Відтак, *закони управління* являють собою встановлені теоретичним або ж практичним способами й логічно обґрунтовані залежності поміж цілями управлінської діяльності і методами їх досягнення.

Відповідно до традиції закони управління ділять на дві основні групи. Ті, що відносяться до першої групи, отримали назву ***об'єктивні (або ж загальні)***. Ця частина законів виражають залежності, які формуються вільно від волі окремих суб'єктів. Менеджер має враховувати вплив дії цих законів для того, щоб використовувати їх на благо організації і, навпаки, оминути можливі негативні стани організації.

Закони другої групи називають ***суб'єктивними (частковими)***, що фіксують залежності, які формуються завдяки волі і діяльності людей, котрі прагнуть до досягнення якихось масштабних цілей. Зазвичай ця категорія законів торкається окремих сторін і елементів менеджменту.

Не варто залишати поза увагою і той факт, що в управлінні мають братись до уваги закони, які зазвичай пов'язують з іншими галузями знань, приміром, психологією. Врахування цих законів викликається самими різноманітними факторами, які виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Тож до третьої групи законів, які напряму торкаються управління, потрібно відносити ще й ***спеціальні закони*** (соціальні, юридичні, економічні тощо), дія яких помітно впливає на підсумкові результати діяльності організації.

До складу ***об'єктивних законів*** *управління* відносять:

- закон відповідності спеціального змісту управління формі здійснення тієї діяльності, яка є об'єктом управління;
- закон переважної ефективності свідомого і планомірного управління;
- закон єдності системи управління;
- закон співвідносності системи управляючої, системі, якою управляють;
- закон відповідності змісту і форм прямого і зворотного зв'язку в системі управління, економічній природі відносин поміж її підсистемами;
- закон єдності дій законів управління.

Сутність ***закону*** *відповідності спеціального змісту управління формі здійснення тієї діяльності, яка є об'єктом управління* полягає у наступному. Управління має два основні аспекти, з одного боку, воно являє собою об'єктивний процес керівництва працею підлеглих, тоді як з іншого – це також відносини обох сторін у ході здійснення конкретної діяльності. Перша особливість означає, що управління виступає історично обумовленою необхідністю, адже працівники в умовах спільної праці вимушені вступати поміж собою в управлінські відносини, підкорюючись вказівкам керівництва виробничим процесом. Інша особливість свідчить про те, що сторони, які приймають участь у виробничому процесі, вступають також у відносини власності. Якщо перше визначається природою суспільної праці і рівнем її кооперації, то характер виробничих відносин визначається відносинами власності, притаманними існуючій суспільній формації. Таким чином, управління ми можемо розглядати з двох сторін, а саме: організаційно-технічної і соціально-економічної.

З організаційно-технічної точки зору управління представляється як єдність усіх видів робіт, які виконуються учасниками виробничої кооперації праці. У цьому сенсі воно має на меті поєднання живого і матеріалізованого труда, підтримку необхідних зв'язків і

пропорцій у трудовому процесі. Тож *управління виробництвом* як технічна необхідність характеризує досягнутий рівень розвитку і якісні особливості організації управління.

Якщо ж ми розглядаємо відносини управління як соціально-економічну категорію, на перший план виходить *соціальний характер виробництва*, що відповідає на питання, в чиїх саме інтересах здійснюється управління в організації. Звідси управління виглядає як відносини між власником засобів праці і найманими працівниками. Воно виступає як окрема функція засобів праці, яка спрямована на дотримання власних інтересів. Виходячи з цього, ціль управління, а також його форми і методи визначаються формами власності на засоби праці в даній організації.

Закон *переважної ефективності свідомого планомірного управління* наголошує на тому, що економічні системи, які забезпечені свідомим планомірним управлінням не в теорії, але на практиці є ефективнішими за подібні системи із стихійним регулюванням економічних процесів, що в них відбуваються. Саме планомірність, передбачуваність розвитку, яка забезпечується дотриманням об'єктивних економічних законів, створює можливість оптимального розвитку економіки в інтересах суспільства. Безпосередній зв'язок виробництва із споживанням, який забезпечує маркетингова діяльність, а також зв'язок задач управління з інтересами працюючих, на що спрямований соціальний маркетинг, створюють у працюючих щиру зацікавленість у підвищенні ефективності роботи будь-якої організації. У цьому випадку метою управління стає досягнення в інтересах суспільства найвищого економічного ефекту в умовах оптимального використання ресурсів для більш повного задоволення зростаючих матеріальних і духовних потреб громадян.

Відповідно до ***закону*** *співвідносності системи управляючої, системі, якою управляють (суб'єкта і об'єкта управління)* полягає у відповідності сфери управління конкретному виду діяльності, що здійснюється. Відомо, будь-яка система управління складається з об'єкта і суб'єкта управління, тож в умовах фірми у якості об'єкта виступає якась господарська діяльність організації, а суб'єктом управління виступають відповідні посадовці і структурні підрозділи, що забезпечують цілеспрямоване керівництво цим об'єктом.

Об'єкт і суб'єкт управління відповідно належать до такої системи, якою управляють, а також до такої, яка власне й управляє. Обидві ці системи є невід'ємними складовими елементами системи управління і знаходяться в неперервній взаємодії, хоча визначальна роль належить саме об'єкту правління (системі, якою управляють). Це дійсно так, адже зміни, що тут відбуваються, як раз і визначають зміст і динаміку розвитку суб'єкта управління, що кличе за собою вдосконалення форм і методів управління.

Однак зазначене не ставить під сумнів активну роль суб'єкта управління, який нібито йде „у хвості" змін у системі, якою управляють. Адже саме суб'єкт управління включає в дію виробничі сили як окремої організації, так і суспільства в цілому. Тож, чим більш якісною є ефективність управління в організації, тим більш високою, порівняно з подібними організаціями, буде тут ефективність труда його колективу.

Виходячи з поданого, можна стверджувати, що *забезпечення відповідності діяльності системи, що управляє, потребам нормального функціонування сучасної організації є однією з головних проблем адміністративного менеджменту*. Сутність цієї проблеми полягає в потребі забезпечення системою, що управляє, саме такого впливу, якого чекає система, котрою управляють, а не якогось іншого, надуманого. Цього можна досягти лише у випадку, коли складність устрою системи, що управляє, відповідає складності діяльності системи, якою управляють. Таким чином, співвідносність системи управляючої, системі, якою управляють – це той тип відносин, в основі якого лежить їхній взаємний вплив, котрий передбачає встановлення і підтримання поміж ними оптимальних співвідношень, у тому числі у чисельності зайнятих там і тут працівників, у рівні їхнього технічного забезпечення, економічних показниках тощо.

Сутність ***закону*** *відповідності змісту і форм прямого і зворотного зв'язку в системі управління економічній природі відносин між її підсистемами* полягає у наступному. Управління зводиться до подачі суб'єктом управління сигналів щодо виконання відповід-

них дій системою, якою управляють. Ці сигнали суть команди-рішення, які прийняті на підставі інформації, що отримав орган управління із внутрішнього і зовнішнього середовища організації існуючими каналами зв'язку. Зв'язок між системою, що управляє, і системою, якою управляють, розрізняють на прямий і зворотній. Прямий зв'язок полягає у формі сигналів (команд), які йдуть від суб'єкта до об'єкта управління. Зворотній – це сигнали (повідомлення), які, навпаки, йдуть від системи, якою управляють, і являються її реакцією на управлінський вплив.

Відтак, управлінський вплив з боку органа управління здійснюється у формі прямих команд, але для безперебійного управління цього недостатньо. Потрібен зворотній зв'язок до органа управління з метою контролю дії системи і врахування впливу на неї зовнішнього середовища. Якщо зворотній зв'язок відсутній або ж якихось причин він не вловлюється органом управління, така система в решті-решт може вийти з під контролю і стати не управляє мою.

Таким чином, будь-який процес управління повинен включати в себе чотири основні складові, до яких відносяться:

- вхідний вплив (так званий, прямий зв'язок), тобто інформаційні сигнали, які надходять від системи управління до системи, якою управляють;
- перетворення вхідного впливу, яке полягає в обробці отриманих сигналів по визначеному для цієї організації алгоритму;
- результат перетворення і реагування на вхідний вплив, тобто виконавська дія системи, якою управляють;
- вплив отриманого результату на вхідний вплив (зворотній зв'язок), тобто надходження до органу управління звітів про поточний стан і функціонування об'єкту.

Зміст і форми зворотного зв'язку в соціально-економічних системах мають різноманітний характер. До них відносяться звітні дані, отримані додаткові відомості, які уточнюють стан об'єкту, яким управляють тощо. Зазначимо, чим більш високим у ієрархії є рівень управління в організації (так і в суспільстві), тим складніше йому здійснювати зворотній зв'язок з системою, якою управляють. Саме тому до якості зворотного зв'язку на вищих рівнях управління застосовують три наступні вимоги:

-по-перше, потрібно, аби форми зворотного зв'язку на кожному з рівнів управління носили узагальнений характер і були пов'язані з формами зворотного зв'язку, які існують також на інших рівнях;

-по-друге, форми зворотного зв'язку мають дозволяти компенсувати негативний вплив зовнішніх чинників, суть яких суб'єктом управління поки що не встановлена;

-по-третє, організація повинна мати в своєму розпорядженні засоби адекватного реагування системи, що управляє, на будь-які сигнали, отримані за зворотним зв'язком.

Тож оптимальне функціонування і розвиток системи управління можливі лише за умови найбільш повної відповідності змісту і форм прямого і зворотного зв'язку економічній природі взаємовідносин між системами різного рівня і масштабу.

Сутність ***закону*** *єдності дій законів управління* полягає в тому, що плин явищ і процесів управління у суті своїй є результатом від застосованих законів управління. Саме тому, що закони управління безпосередньо взаємодіють поміж собою, впливаючи один на одного, ефективність управління напряму залежить від ступеню активного використання усієї системи законів у їхній сукупності. Для того, аби найбільш повно використовувати дію законів управління, потрібно, з одного боку вміти виділити і розуміти дію кожного закону окремо, тоді як з іншого – встановлювати механізм взаємодії усіх вказаних вище законів, які незалежно від бажань менеджерів приймають безпосередню участь у конкретному управлінському процесі.

Як зазначалось, ***частковими законами*** вважають закони управління, притаманні його окремим сторонам, підсистемам та їхнім елементам. До цієї групи законів, які торкаються перед за все *системи, що управляє*, відносяться наступні:

- закон зміни функцій управління;

- закон скорочення кількості ступенів управління;
- закон концентрації функцій управління;
- закон розповсюдження і контролю.

***Закон** зміни функцій управління* підкреслює, що підйом або ж зниження за ієрархічним рівнем управління обов'язково тягне за собою зростання обсягу одних функцій і зменшення інших.

Сутність ***закону** скорочення кількості ступенів управління* полягає в тому, що чим менше рівнів управління в структурі організації, тим більш ефективним і оперативним є управління організацією.

***Закон** концентрації функцій управління* встановлює, що управління об'єктивно тяжіє до більшої концентрації функцій на кожному з рівнів управління, що тягне за собою збільшення чисельності управлінського персоналу організації.

Згідно ***закон**у розповсюдження і контролю* існує визначена залежність між числом підлеглих і можливостями контролю їхніх дій з боку керівника.

Усю сукупність ***законів організації*** в залежності від їх ваги можна умовно розділити на дві основні групи. До першої відносять найбільш важливі, основоположні закони. У їх число входять закон синергії, закон самозбереження і закон розвитку. До другої – менш важливі, але їх також потрібно брати до уваги: закон поінформованості-впорядкованості, закон єдності аналізу і синтезу, а також закон композиції і пропорційності.

***Закон** синергії* стверджує, що для будь-якої організації існує якійсь набір елементів, за якого її потенціал завжди буде або суттєво більше, або ж суттєво менше простої суми елементів. Відтак згідно даному закону завдання керівника полягає в тому, аби знайти найбільш оптимальний набір елементів своєї організації.

Сутність ***закону** самозбереження* полягає в тому, що будь-яка матеріальна система прагне зберегти себе, тож вона використовує для цього увесь свій потенціал. Іншими словами, загальна сума продуктивних, творчих ресурсів організації має перевищувати спільний вплив внутрішніх і зовнішніх руйнівних факторів. Інакше організація скоріше за все припинить своє існування.

Практика застосування закону самозбереження пов'язана із забезпеченням безпеки організації в цілому, включаючи особисту безпеку її керівників. В діяльності, спрямованій на забезпечення безпеки, можна виділити два основні напрямки, а саме оперативний і стратегічний. Оперативна діяльність щодо безпеки передбачає здійснення охорони території підприємства, споруд, обладнання, сировини, матеріалів і виготовленої продукції, а також забезпечення особистої безпеки співробітників. Щодо стратегії у царині безпеки, то вона вимагає розробки прогнозів на перспективу стану внутрішнього і зовнішнього середовища організації, які використовують для встановлення і нейтралізації можливих загроз.

***Закон** розвитку* наголошує, що кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу. Розвиток організації можна умовно уявити у вигляді її *життєвого циклу*, який включає в себе вісім таких, що послідовно змінюють один одного етапів: поріг „не відчуття"; впровадження; зростання; зрілість; насиченість; спад; крах; ліквідація. У цьому ланцюгу перші чотири етапи являють собою процес прогресивного розвитку, а усі наступні – регресу організації.

***Закон** поінформованості-впорядкованості* можна визначити наступним чином: чим більш повним обсягом про існуючий і можливий стан внутрішнього і зовнішнього середовища володіє організація, тим вищою є можливість її нормального функціонування. Цей закон вимагає створення, розвитку і утримання умов нормального функціонування ефективної системи збору, обробки, зберігання і передачі інформації, необхідної для прийняття адекватних і обґрунтованих управлінських рішень

***Закон** єдності аналізу і синтезу* встановлює, що будь-яка матеріальна система прагне налаштуватись на найбільш економічний режим функціонування шляхом застосування аналізу і синтезу. Аналіз передбачає вивчення якостей, властивостей і характеристик об'єкта дослідження шляхом його умовного поділу на окремі складові частини. Синтез,

напроти, полягає в узагальненні інформації про окремі складові об'єкта і у формуванні цілісних відомостей про нього.

Для застосування даного закону на практиці потрібно: створення і реалізація програм постійного вдосконалення даної організації; проведення маркетингових досліджень; скорочення виробничих і невиробничих витрат тощо. Основу системи управлінського аналізу і синтезу складає *метод поступового наближення*, який включає чотири рівні.

Перший рівень присвячений попередньому аналізу з позиції стороннього спостерігача. В організаціях, які тяжіють до розвитку, зазвичай його виконують запрошені консультанти або представники дружніх подібних організацій. Для проведення попереднього аналізу, як мінімум, потрібні наступні документи: устав організації; бухгалтерський баланс; документи податкової звітності; бізнес-план; організаційна структура управління. Як результат проведення аналізу розробляються загальні рекомендації системного характеру.

Другий рівень передбачає проведення так званої мозкової атаки у ході спеціальної наради провідних спеціалістів організації. Для підготовки такої наради потрібні: перелік основних поки що невирішених питань, а також попередні рекомендації кожного із спеціалістів відносно способу вирішення визначених на попередньому рівні невирішених питань. Підсумовуючим документом тут буде виступати перелік погоджених із консультантом відповідей на питання, які поставлені до порядку денного.

На третьому рівні створюється постійно діюча група розвитку і уточнення стратегії організації. Тут будуть потрібні наступні документи: наказ керівника про створення такої групи; план підготовки такої групи до роботи; основні види звітів даної організації за останній час. Основним результатом діяльності групи розвитку є розробка і реалізація заходів щодо вдосконалення економічної, фінансової і технологічної політики організації.

Четвертий рівень управлінського аналізу і синтезу передбачає постійну роботу групи розвитку в якості нового структурного підрозділу організації. Потрібні для роботи групи документи: поточна звітність про діяльність організації; бізнес-план; результати маркетингових досліджень тощо. Основним вкладом групи має бути скоректований бізнес-план, а також рекомендації щодо вдосконалення системи виробництва і управління.

Закон *композиції і пропорційності* стверджує, що будь-яка матеріальна система прагне зберегти в своїй структурі всі існуючі її елементи, які поміж собою у визначений спосіб пов'язані. При цьому такі потрібні організації елементи утворюють її композицію, а їхня співвіднесеність поміж собою це не що інше, як пропорційність. Дія цього закону здійснюється на основі *трьох принципів*: планування, координації і повноти.

Принцип планування (вкажемо, тему планування ми розглянемо пізніше), встановлює, що кожна організація повинна мати плани своєї діяльності і подальшого розвитку.

Принцип координації наголошує, що кожна організація повинна відслідковувати зміну стратегічних, тактичних і оперативних дій і вносити відповідні зміни у свій „виконавчий організм".

Принцип повноти загострює увагу на тому, що будь-яка організація повинна здійснювати увесь набір функцій діяльності управління власними силами, або ж шляхом залучення незалежних сторонніх фахівців чи організацій.

Зауважимо, що тісний взаємозв'язок і взаємодію *законів управління* можна простежити на прикладі тих законів, які відносяться до системи, що управляє. Так, закон *скорочення кількості ступенів управління* взаємодіє із законом *концентрації функцій управління* на кожному з рівнів ієрархії організації. Переваги концентрації очевидні, адже вона дозволяє здійснити значне скорочення трудомісткості обробки інформації, на чому вибудовано управління. З іншого боку, на якомусь етапі укрупнення органу, що управляє, обсяг внутрішньої інформації настільки зростає, що організація вимушена витрачати багато сил і часу на її опрацювання.

Закони організації також тісно пов'язані і взаємодіють між собою. Причому їхня взаємодія може мати не лише позитивні, але й від'ємні наслідки. Наприклад, відповідно до *закону синергії* досягти різкого збільшення організації можна шляхом простого зрос-

тання кількості персоналу. Але це твердження вступає у конфлікт із положеннями *закону композиції і пропорційності*, а також закону *єдності аналізу і синтезу*. Так точно *закон композиції і пропорційності* вимагає забезпечення стабільності організації, що конфліктує із змістом *закону самозбереження*, відповідно до якого організація має бути гнучкою, без чого вона не виживе в умовах ринкової економіки.

Спеціальні закони управління виступають як закони, котрі не пов'язані безпосередньо з управлінням, але здатні забезпечити значний вплив на результати діяльності організації. До цих законів відносяться економічні, юридичні, спеціальні та інші закони.

Спеціальні закони, це так би мовити службові закони управління, вони тісно пов'язані з специфікою діяльності конкретної організації. Приміром, для організацій, які діють у сфері важкого машинобудування, велике значення мають закони механіки, які використовують під час проектування і виготовлення машин та обладнання. Тоді як для підприємств харчової і фармацевтичної промисловості значну вагу мають закони хімії, без застосування яких неможлива розробка і застосування технологій в цій царині.

Однак серед спеціальних законів управління існують такі, котрі можуть і повинні застосовуватись на будь-яких підприємствах, незалежно від специфіки їхньої діяльності або ж правової форми заснування. Це економічні закони, що визначають порядок здійснення комерційної діяльності, і юридичні закони, які регулюють взаємовідносини господарюючих суб'єктів й відносини з органами державної влади. Тож, розглянемо більш докладно сутність *економічних і юридичних законів*, вплив яких відчуває кожна фірма.

Економічний закон розглядають, як уособлення мотивів і практики економічної поведінки окремих індивідів і інституцій. Виділимо з цієї групи перед за все наступні.

Закон зростання граничних витрат пов'язаний безпосередньо з виробництвом продукції і зазначає, що із зростанням обсягів виробництва продукту граничні витрати на виробництво кожної одиниці цього продукту збільшуються.

Закон попиту і пропозиції необхідно враховувати у процесі планування, прогнозування і здійснення діяльності організацій, працюючих у сфері оптово-роздрібної торгівлі.

Закон попиту відображає зворотній зв'язок між ціною і обсягом попиту на товар або послугу впродовж визначеного періоду (часу).

Закон пропозиції констатує прямий зв'язок між ціною і обсягом попиту на товар або послуги впродовж визначеного часу. За умови підтримання рівня ціни і обсягів виробництва, які відповідають так званій „крапки рівноваги", тобто рівновазі між обсягами попиту і пропозиції, можна стверджувати, що вся вироблена продукція буде реалізована.

Існують, також, деякі інші економічні закони, важливі для організації, що працюють в будь-якій сфері бізнесу.

Зазначимо, також, що існують *юридичні закони*, які мають бути взяті до уваги усіма учасниками господарської діяльності. Поряд з *Громадянським кодексом України, Податковим кодексом, Митним кодексом* існують інші закони, які безпосередньо впливають на неї. Серед них, *Закони України „Про інноваційну діяльність", „Про наукову і науково-технічну діяльність", „Про страхування", „Про поставки продукції для державних потреб"* тощо. Це, також, *Державні наукові та науково-технічні програми*, як важливий засіб реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки. Вони сприяють концентрації науково-технічного потенціалу України для розв'язання найбільш важливих природничих, технічних і гуманітарних проблем.

3.2. Поняття про планування як основи адміністрування

Як зазначає Б. В. Новиков із співавторами, *планування* – це діяльність формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення й отримання необхідних ресурсів та їх розподілу для забезпечення ефективної роботи організації у майбутньому. Процес планування виступає інструментом, який приймає участь у прийнятті управлінських рішень. Його мета полягає у забезпеченні в організації нововведень і змін у достатньому обсязі, як реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

Таким чином, планування є неодмінною передумовою успішної реалізації будь-якого бізнесового починання в організації. Як важливий вид адміністрування планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що саме, ким і як повинне бути зроблено. В залежності від планового періоду, розрізняють короткострокові плани комерційної фірми (термін до 12 місяців), середньострокові плани (від 1 до 5 років), а також довгострокові, стратегічні плани (від 5 до 10 років). Для окремої фірми стратегія, це детальний, комплексний план, набір дій і рішень, які керівництво розробляє та приймає для досягнення цілей фірми.

Стратегії притаманні довго строковість і впровадження інновацій, а основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми, - забезпечення впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін в діяльності організації. Розробка стратегії, це є прерогатива вищого керівництва, але її реалізація передбачає активну участь керівників усіх рівнів управління фірми.

Так або інакше, але у більшості фірм вважають, що роботу з планування їм необхідно вдосконалювати, що привертає велику увагу до теми ефективного планування.

Місія організації – це головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування. Місія конкретизує статус фірми, забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних рівнях ієрархії організації. Формулювання місії має відображати наступне:

- завдання фірми з точки зору її основних послуг і виробів, ринків і технологій, тобто, якою підприємницькою діяльністю займається фірма;
- зовнішнє відносно фірми середовище, яке визначає її робочі принципи;
- культура організації, тобто який робочий клімат існує всередині фірми і яких саме людей він приваблює.

Згідно з визначенням явища менеджменту, всі зусилля організації мають бути спрямовані на досягнення цілей фірми. Тож той, хто прагне досягти у своїй діяльності соціально-значущої мети, має її знати. Але мистецтво вибору і формулювання правильної мети, а також процесу її досягнення притаманне лише високо професійному керівництву.

Прикладом вдало сформульованої місії може слугувати визначення одного з провідних банків США „Сан Бенкс”: „Місія компанії – забезпечення економічного розвитку та добробуту клієнтів, яких обслуговує компанія, шляхом надання громадянам і підприємствам якісних банківських послуг таким чином і в такому обсязі, які відповідають високим професійним та етичним нормам, забезпечення справедливого та відповідного прибутку акціонерів і справедливого ставлення до співробітників”.

Вироблені на основі місії *цілі організації* є критерієм для всього подальшого процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають основних цілей, то вони не матимуть основи для вибору найкращої альтернативи. Окрім того, без визначення місії, як спільного для усіх орієнтиру, керівники фірми можуть приймати рішення лише на основі власних цінностей. Тож чітке визначення цілей передбачає опис продукції ринків, розмір обороту, прибутків тощо. Саме тому цілі повинні відповідати наступним вимогам:

1.Бути конкретними, щоб результати їх досягнення можна було виміряти. Наприклад, збільшити частку ринку щодо продукту А на 10 %, і зменшити витрати на собівартість перевезень на 5 %.

2.Мати чітко визначений горизонт планування (довгостроковий, тактичний, оперативний).

3.Бути досяжними, адже встановлення цілей, досягнення яких не забезпечується ресурсом організації або здійснення яких не відповідає зовнішнім умовам, може привести до катастрофічних наслідків.

Після встановлення місії і цілей організації розпочинається робота із стратегічного планування. Першим кроком у цьому напрямі виступає ***аналіз зовнішнього середовища***.

Аналіз зовнішнього середовища це процес отримання інформації, який допомагає розпізнати можливі загрози для досягнення цілей організації, і дозволяє:

- дати своєчасний прогноз появи нових загроз і можливостей;
- розробити ситуаційні плани на випадок виникнення не передбачуваних обставин;
- розробити стратегію, яка дозволить організації досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості.

Як *загрози*, так і *можливості* можуть з'являтись в різних сферах діяльності, які можна поділити на декілька груп.

Економічні чинники. Відомо, що стан економіки країни відіграє вирішальну роль у функціонуванні та розвитку фірми. Серед цієї групи чинників виділяють: рівень зайнятості; платіжний баланс країни; частку конкурентоспроможної на зовнішньому ринку промислової продукції фірми; частку конкурентоспроможної на внутрішньому ринку промислової продукції фірми; тенденцію до змін зовнішньоекономічних зв'язків; дефіцит бюджету країни; середньорічний темп інфляції; частку приватної власності в загальній власності країни; наявність стратегії переходу країни на ринкові відносини та ступінь їхнього розвитку; частку сировинних ресурсів у експорті країни; показники податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності; структуру розподілу прибутків населення; рівень розвитку фінансової системи країни.

Політичні чинники. Керівництву фірми потрібно враховувати також політичну ситуацію в країні і будувати свою діяльність відповідно до діючих законів, норм та інших правових актів. У ході аналізу зовнішнього середовища варто брати до уваги наступні політичні чинники: угоди щодо тарифів і торгівлі між країнами; митну політику; нормативні акти уряду і місцевої влади; рівень розвитку правового регулювання економіки; ставлення держави та провідних політиків до антимонопольного законодавства; кредитну політику; кримінальний стан у країні; ймовірність повернення до минулої політичної системи (у країнах з недавнім не ринковим минулим).

Ринкові чинники. Ця група чинників багато в чому сприяє досягненню поставлених цілей організації. Їхній аналіз дозволяє керівництву фірми уточнити стратегію організації та закріпити її позиції на відповідному сегменті ринку. Тут досліджують: зміни демографічних умов, у тому числі тенденції постаріння населення; рівень прибутків населення та їх розподіл; життєві цикли різних товарів і послуг; рівень конкуренції; місткість ринку та захищеність його урядом; легкість виходу на ринок.

Технологічні чинники. Їх має визначити керівництво фірми, яке опікується технологіями, що застосовуються. Воно має постійно слідкувати за зовнішнім технологічним середовищем, для того аби не пропустити появи на ньому тих змін, які становлять загрозу організації. Е. Тоффлер увів в обіг таке поняття, як „футуршок" – шок від майбутнього. Тобто, руйнівний шок і дезорієнтацію, які виникають у індивідів через вплив на них дуже великих змін за надто короткий час. Насправді, не всі організації відчувають вплив швидкого науково-технічного прогресу, однак керівництво фірми має визначити, які чинники у технологічному зовнішньому середовищі можуть призвести до виникнення футуршоку, котрий може її зруйнувати.

Міжнародні чинники. Багато як великих, так і малих фірм розгортають свою діяльність в інших країнах. Загрози або можливості фірми багато в чому залежать від існуючих міжнародних відносин, протекціоністських законів, доступу в іншій країні до ресурсів тощо. Аналіз цих чинників набув в Україні великого значення після відмови від державної монополії на зовнішню торгівлю. Тож треба відслідковувати політику інших країн, яка передбачає зусилля із захисту чи розширення національного ринку в цілому та його галузей. Як результат, з урахуванням чинників зовнішнього середовища стратегія організації може бути спрямована на пошук захисту в уряді проти іноземних конкурентів, укріплення внутрішнього ринку (в Україні це має місце щодо інтересів національного авто виробника), або на розширення міжнародної активності (для України, на ринку електроенергії).

Чинники конкуренції. Під час аналізу конкурентів, беруть до уваги наступні фактори: аналіз майбутніх цілей конкурентів; оцінку поточних стратегій конкурентів; огляд передумов стосовно конкурентів і галузі, в якій працює фірма; поглиблене вивчення сильних і слабких сторін конкурентів. Для того, щоб дослідити усі ці елементи, важливо відповісти на наступні питання:

- що саме рухає конкурентами;
- що саме роблять конкуренти;
- що ще можна очікувати від конкурентів;
- чи задоволений конкурент існуючим станом справ;
- які ймовірні кроки або зміни в стратегії напевне будуть зроблені конкурентом;
- у чому може бути вразливим конкурент;
- що може спровокувати конкурента на більш ефективні й відповідальні кроки.

Соціальні чинники. Серед них: громадянські права; існуючі в суспільстві звичаї; зміна суспільних цінностей, що відбувається; сподівання населення країни і т.д. В умовах економічної нестабільності саме в соціальному середовищі виникає багато проблем, які можуть становити загрозу для організації. Тому організація, одночасно як соціальна система, має пристосовуватись до цього фрагменту зовнішнього середовища. В Україні цілий ряд чинників соціального середовища набув особливо гострого характеру, серед них:

- загострені національні почуття;
- насторожене ставлення основної частини населення до підприємництва;
- роль жінки та національних меншин у суспільстві;
- розвиток руху з питань захисту споживачів;
- зміна ролі керівників на виробництві та їхнього соціального статусу;
- зміна суспільних цінностей.

Аналіз внутрішнього середовища це процес, за допомогою якого проводиться діагноз внутрішніх проблем організації. Він потрібен фірмі, щоб скористатись можливостями зовнішнього середовища, виявити внутрішні слабкі сторони, які можуть посилити загрози, пов'язані із зовнішніми небезпеками. Цей вид аналізу розкриває ті внутрішні можливості і той потенціал, на який може розраховувати фірма у своїй боротьбі за досягнення поставлених цілей, дозволяє більш правильно сформулювати місію організації. Внутрішнє середовище має декілька сфер, кожна з яких включає ключові процеси і елементи, стан яких у сукупності визначає потенціал і можливості, якими володіє організація.

Фінансова сфера включає в себе процеси, пов'язані із забезпеченням раціонального використання і руху грошових потоків у самій фірмі (підтримка ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей і т. п.).

Організаційна сфера містить: комунікаційні процеси, організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування.

Маркетингова сфера охоплює всі процеси, пов'язані з реалізацією продукції і послуг: стратегія продукції і послуг; стратегія ціноутворення; стратегія просування товару на ринку; вибір нових ринків збуту і систем розподілу. Аналіз здійснюють у таких напрямках: частки ринку та конкурентоспроможність виробів і послуг на них; різновиди та якість асортименту можливих пропозицій; демографічна статистика; ринкові розробки (нові товари); обслуговування продажу; реклама просування товару; прибуток.

Виробнича сфера охоплює технологію виготовлення продукції і надання послуг, постачання і ведення складського господарства; проведення досліджень щодо вдосконалення виробничих процесів, нові технологічні розробки тощо.

Кадрова сфера складається з таких процесів, як взаємодія керівників і виконавців, найом, навчання і просування кадрів, оцінка результатів праці і стимулювання, створення і підтримка стосунків між працівниками і т.д.

Внутрішнє середовище пронизане *організаційною культурою*, яка може сприяти тому, що організація виступає сильною, витривалою в конкурентній боротьбі. Ці дослідження здійснюють за допомогою методу SWOT (абревіатура перших літер англійських

слів: strength – сила, weakness – слабкість, opportunities – можливості, threats - загрози). Цей метод дозволяє здійснити вивчення внутрішнього і зовнішнього середовищ організації. Застосовуючи метод SWOT, спочатку виявляють сильні та слабкі сторони організації, загрози і можливості, а потім встановлюють зв'язки між ними і визначають, як усе це можна використати під час розробки (уточнення) стратегії організації, що відображають у матриці SWOT.

	Можливості 1... 2...	Загрози 1... 2...
Сильні сторони 1... 2...	Поле „СіМ" (сила і можливості)	Поле „СіЗ" (сила і загрози)
Слабкі сторони 1... 2...	Поле „СіМ" (слабкості і можливості)	Поле „СіЗ" (слабкості і загрози)

Склавши матрицю, визначають, у якому напрямі має рухатись організація залежно від свого стану і умов зовнішнього середовища.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, що являють собою *закони управління*, і чому потрібно їх вивчати.
2.Назвіть і охарактеризуйте, *об'єктивні закони управління.*
3.Назвіть і охарактеризуйте, *часткові закони управління*.
4.Поясніть, що являє собою *місія організації.*
5.Поясніть, що являє собою *аналіз зовнішнього середовища організації.*
6.Поясніть, що являє собою *аналіз внутрішнього середовища організації.*

Набір інструментів для успішного менеджера

Розбір польотів

Скористайтесь цією таблицею, для того аби заключні збори, на якому ви разом із своєю командою проекту виконаєте аналіз усієї виконаної роботи, пройшли результативно. У такий спосіб ви встановите, що у проекті, який завершений, вийшло добре, а що погано. Для того, аби становити картину, вам потрібно вислухати усіх, будь то інвестор, виконавець або клієнт.

Дата_____ Проект_____	Хто провів_____ Місце зборів_____
Порядок денний_____ Оцінка обсягів усіх виконаних робіт (у людино-годинах)_____ Бюджет (вартість): на початку_____ на при кінці_____ Штат: на початку _____ на при кінці_____ Інші питання_____	

4. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Недоліки в теорії і практиці управління персоналом

Якісні зміни, які відбулись у виробничих силах за останні десятиліття, знаменують перехід від індустріального суспільства, де виробництво було зорієнтоване на збільшення кількості різноманітних продуктів споживання, до суспільства інформаційного. В цю нову епоху людства пріоритети отримала перед за все інтелектуальна, інноваційна діяльність вчених і технологів, менеджерів і маркетологів. Саме вони визначають тенденції у сфері виробництва матеріальних благ і послуг, що відтіняє на другий план виробничу сферу. Внаслідок цього виникла потреба критично осмислити існуючі теорії і концепції адміністративного менеджменту, дати їм оцінку відносно спроможності за рахунок напрацьованих підходів розв'язати нові проблеми управління, що виникли останнім часом.

Звертаючись до існуючих напрацювань, В. І. Маслов доходить висновку, що сучасні теорії в масі своїй штовхають практиків управління на хибний шлях, вони не здатні дати відповідь на питання про те, як потрібно діяти менеджерам в умовах, що змінились. Вже у 1980-ті роки стало зрозуміло, що, з одного боку, управлінці багатьох фірм не справляються з труднощами, які невпинно збільшуються, тоді як з іншого боку провідні дослідники проблем менеджменту в багатьох країнах почали відверто вказувати на кризу існувавших на той час теорій управління. Відомий науковець П. Друкер писав так: „Конкретні ситуації, конкретні умови, у яких діє менеджер, настільки різноманітні, що сучасні теорії менеджменту виявились незадовільними з точки практиків, які відшукують в теорії практичні поради" (2). Приміром дослідження проблем управління персоналом у той час було у такому собі „зародковому стані".

Виділяються наступні головні проблеми сучасних теорій управління персоналом:

- більшість концепцій не враховують відмінності умов організації, за саме яких є результативними ті або інші концепції;
- існуючі підходи однобічно зорієнтовані на інтереси вищого керівництва і нехтують інтересами інших груп співробітників;
- більшість наукових робіт зорієнтовані на слідування дещо механістичним концепціям стратегічного планування;
-в теорії управління персоналом проблеми розглядаються майже виключно з позиції власників підприємств. Інтереси інших важливих соціальних груп і оточення (співробітників, клієнтів, майбутніх поколінь, для яких важливим є стан навколишнього середовища) фактично ігноруються.

Як результат нової хвилі пошуків, вчені виділили три основні, суттєво нові підходи до управління, у границях яких розвиваються концепції управління персоналом. Мова йде про економічний, органічний і гуманістичний підходи. Принципова відмінність між ними полягає в оцінці ролі людини на підприємстві і в розумінні природи явища організації.

Економічний підхід у свій час знайшов відображення у так званому „тейлоризмі" (кінець XIX – початок XX ***століття***). Відповідно до цього підходу людина розглядається як об'єкт управління, причому головний інтерес вбачається у його функції – тобто праці, яка вимірюється витратами робочого часу і заробітною платою. Організація, згідно уявлень прибічників такого підходу, представляє набір таких собі механічних відносин, вона має діяти подібно до механізму: згідно алгоритмів, ефективно, надійно, передбачувано.

Органічний підхід передбачає особливий інтерес до людини, розширюючи поняття управління персоналом, виводячи його за межі традиційної організації праці і заробітної плати. Кадрова функція з регістраційно-контрольної поступово переростає у таку, що стала визначальною, і подовжилась на пошук і підбір співробітників, планування їхньої кар'єри, оцінку фахівців управлінського апарату, підвищення їх кваліфікації.

Відповідно до органічного підходу поступово сформувалась ***концепція управління персоналом*** і ***концепція управління людськими ресурсами***. Причому у США і Франції під управлінням персоналом зазвичай розуміють оперативне управління, тоді як операти-

вне управління людськими ресурсами вже має на увазі стратегічну роботу з персоналом. Відтак змінюється відношення до явища організації, вона стала сприйматись як жива система, що існує у середовищі, яке її оточує.

У 1990-ті роки у різних країнах світу почав розвиватись ***гуманістичний підхід***, який являє собою чи не найбільш радикальну спробу подолати гостру кризу управління фірмою і персоналом. Цей новий підхід виходить з концепції управління поведінкою людини, а також з уявлень про організацію, як культурний феномен. Якщо економічний і організаційний підходи підкреслюють структурний аспект організації, то гуманістичний, його ще можна назвати ***організаційно-культурний***, показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор, церемонії тощо. При цьому розробка стратегії організації може перетворитись в активну розбудову і перетворення оточуючого середовища.

Сутність нової управлінської парадигми полягає у відході від технократичного мислення, побудованого на ідеях традиційного управлінського раціоналізму. Тобто таких установок, за яких досягнення успіху пов'язувалось перед за все з раціональною організацією виробництва, зниженням витрат, розвитком спеціалізації у випуску продукції тощо. Основним тепер пропонується перехід до менеджменту, спрямованому в майбутнє, при цьому *об'єктом управлінської діяльності стають організаційні культури різного типу*, а не процеси, люди, їхня діяльність тощо. Ця нова теорія управління персоналом знаходиться поки що в стадії свого становлення, але її почали активно розробляти вже у 1990-ті рр.

Тож сучасна концепція управління персоналом включає три пріоритети:

- управління персоналом має здійснюватись, виходячи із стратегічних задач фірми, і не бути лише управлінською дією, яка є реакцією на поточні проблеми;
- людина має розглядатись як найбільш цінний ресурс підприємства, а не тільки як неминучий фактор витрат;
- функції, пов'язані з управлінням персоналом, повинні розглядатись як основні завдання менеджменту, а не як функції окремих спеціалізованих відділів.

Якщо ж звернутись до існуючої *практики управління персоналом*, проведені дослідження дозволяють виділити наступні, існуючі тут недоліки:

- це недостатня орієнтація управління персоналом на формування репутації (іміджу) працівників підприємства, що торкається усіх груп службовців;
- недостатня горизонтальна інтеграція найбільш важливих функцій управління персоналом, таких як набір, оцінка, винагорода і розвиток співробітників. Менеджери зазвичай виконують ці функції частково, поза єдиним, комплексним підходом до персоналу, або ж дуже слабко враховують у своїй практиці їхній взаємний зв'язок;
- недостатнє залучення лінійних керівників і співробітників до розробки і реалізації концепцій управління персоналом, що характерне для більшості сучасних країн;
- низька об'єктивність оцінки успішності управління персоналом, що позбавляє мотивації фахівців, пов'язаних з кадровою роботою. В цих умовах служби управління персоналом зацікавлені в мінімізації ризиків, пов'язаних з пошуком нових підходів у своїй роботі, і навпаки, з прагненням догодити примхам роботодавця;
- ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях у працівників в різних країнах світу.

Управління персоналом поки що недостатньо враховує цілі діяльності різних груп, що існують у кожному суспільстві, а також притаманні їм засоби досягнення цих цілей. У будь-якому суспільстві виокремлюють *три основні види цілей, що визначають діяльність людей*: матеріальне благополуччя, влада, слава; творчість, знання; духовне зростання.

Засоби досягнення вказаних цілей теж можна розвести на три групи: не важливо які, у тому числі кримінальні засоби; законні засоби в межах юридичних норм; засоби, які відповідають релігійним нормам. Співвідношення цілей і засобів можна уявити у вигляді матриці, в якій подається питома вага населення Росії 1990-х років (узяте за 100 %) або ж, що аналогічно, персоналу підприємства, який має визначені цілі своєї діяльності і засоби їх досягнення (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Матриця цілей і засобів населення, персоналу організацій (за В.І. Масловим)

Цілі	**Засоби**		
	Будь-які засоби	*Законні засоби*	*В рамках релігійних норм*
Матеріальне благополуччя, влада, слава	25 %	45 %	5 %
Творчість, знання	5 %	5 %	5 %
Духовне зростання	0 %	5 %	5 %

У першому стовпчику використані дані офіційної статистики, відповідно до якої кримінальний прошарок становить у Росії приблизно 15 % населення. Беручи до уваги, що реальна злочинність є приблизно вдвоє вищою за ту, яка офіційно зареєстрована, видається, що число осіб, які використовують усі (у тому числі кримінальні) засоби досягнення своїх цілей складає приблизно 30 %. Подібна статистика притаманна, також, Україні, яка знаходиться на схожому рівні розвитку пост радянського суспільства.

Наступним недоліком практики управління персоналом є слабке розповсюдження управління персоналом, зорієнтованого на перспективу та інтеграцію. Відповідно до цього можна вести розмову про *чотири різних рівні розвитку практики управління персоналом* (Martin Hilb). Вкрай рідко, як на пострадянському просторі, так і на Заході, практика перевищує третій рівень, коли робота з персоналом є, висловлюючись за М. Хільбом: „завданням лінійних керівників, що виправляють припущені помилки”. Він так описує ці рівні.

Головним для керівництва є *реакція на проблему*, що виникла. І рівень (короткострокова дія) – передбачає роботу з персоналом, як суто адміністративне завдання – це фаза бюрократичного управління. ІІ рівень – (довгострокова дія) – передбачає роботу з персоналом, як завдання функціональних відділів – фаза „інституціоналізації” управління.

Головним для керівництва є *профілактика проблем*. ІІІ рівень (короткострокова дія) – робота з персоналом, як „завдання по ремонту, що виконують лінійні керівники” – це фаза імпровізації в управління персоналом. IV рівень – управління персоналом, зорієнтоване на перспективу та інтеграцію – це фаза системного підприємництва.

Рівень І означає, що робота з персоналом обмежена розв’язанням оперативних завдань.

Рівень ІІ – відповідальні за управління персоналом, реагуючи на проблеми, відповідно до розпоряджень керівництва організації, але без залучення лінійних керівників намагаються застосувати окремі ізольовані методи впливу на персонал, розраховані на довгострокову перспективу.

Реакцією на вказане зазвичай буває перехід до наступних рівнів.

Рівень ІІІ, коли лінійні керівники, як засіб профілактики збоїв, беруть розв’язання кадрових проблем у свої руки і самостійно розв’язують їх, немовби виконуючи „ремонтне завдання на лінії”, шляхом імпровізації.

Рівень IV означає, що відповідальні за управління персоналом у якості стратегічних партнерів і членів команди керівництва фірми несуть відповідальність за те, що спільно з лінійними керівниками і за участі співробітників підприємства розвивають, реалізують і контролюють концепцію управління персоналом, орієнтовану на досягнення довгострокових цілей. Це сприяє реалізації планів підприємства, а також інтеграції найбільш важливих функцій управління персоналом. Але саме такий підхід, з точки зору цілісного, системного управління зустрічається дуже рідко.

В цілому ж рівень розвитку управління персоналом примітний великим різноманіттям підходів, причому це різноманіття визначається перед за все особливостями культури, що домінує у суспільстві, галузі, а також на окремому підприємстві. Великі відмінності у підходах до управління персоналом спостерігаються навіть у середині Європейського Союзу, тобто поміж країнами об’єднаної Європи. Якщо ж взяти до уваги лише два критерії:

рівень стратегічної орієнтації і ступінь децентралізації прийняття управлінських рішень, то можна виділити чотири групи країн відповідно до пануючого у них підходу до управління персоналом. Причому, варто розуміти, що не дивлячись на вказані нижче тенденції, особливості роботи з персоналом від фірми до фірми будуть мати тут свої відмінності.

Так, на підприємствах Італії, Великої Британії і Німеччини частіше за інший зустрічається механістично-легалізований підхід. Центральні кадрові служби зосереджені головним чином на вирішенні оперативних завдань, пов'язаних з управлінням персоналом. Виконується це відповідно до вказівок адміністрації, без широкого залучення лінійних керівників.

На підприємствах Франції, Іспанії і Норвегії частіше за все застосовують стратегічні підходи до управління, причому вони реалізуються централізованою службою по роботі з кадрами.

На підприємствах Голландії і Данії застосовують переважно, так званий, децентралізований нескоординований підхід до управління персоналом. Найбільш важливі кадрові питання розв'язуються децентралізовано лінійними керівниками, при цьому нерідко відсутня єдина стратегія фірми.

На підприємствах Швеції і Швейцарії зазвичай прагнуть до інтегрованого підходу. Він примітний тим, що кадрова політика вибудовується на тривалих прогнозах, тобто їй притаманний стратегічний характер, і вона здійснюється з максимальною децентралізацією безпосередньо лінійними керівниками.

Зрозуміло, що ефективне управління персоналом – це лише одна з умов підвищення якості життя. Але навряд чи є випадковим такий збіг, що Норвегія, Швеція і Канада досягли тут найбільших успіхів, адже якість життя розраховується за комплексом показників, серед яких очікувана тривалість життя, освіта і дохід на душу населення. Китай також піднявся на 14 позицій уверх, тоді як Росія опустилась за останнє десятиліття на 20 місць і знаходиться на 60-му місці у світі. Ще гірші показники має Україна, яка знаходиться за межею 150 перших країн світу. Цікаві відомості про очікування населення різних країн, пов'язаних з рівнем життя населення, представлені у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Чи стане через 12 місяців особисто Ваше матеріальне становище кращим, ніж тепер?

Відповіді	*Росія*	*США*	*Східна Європа*	*Казахстан*
Очевидно, так	6	22	10	6
Скоріше так, ніж ні	17	41	26	25
Малоймовірно	46	22	33	51
Такого не буде	22	7	26	15

Між тим, в Росії та Україні у більшості випадків кадрова робота розглядається як вид адміністративної діяльності, обмежений розв'язанням лише оперативних завдань. На загал це відбувається тому, що нові структури управління працюють тут за старими схемами. Це відбувається внаслідок того, що кадрові служби зазвичай створюються на базі традиційних структур (відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки), які були раніше зорієнтовані на роботу в умовах планової економіки. Але перехід до ринкових відносин передбачає відмову від ієрархічного управління, від жорсткої системи адміністрування. Потрібен новий підхід до пріоритету цінностей: „Головне усередині організації – працівники, а ззовні – споживачі продукції".

Тож головним завданням тут є підвищення результатів труда працівників. Між тим, XXI століття – це перехід до суспільства, спрямованого на знання і діяльність, коли домінуючою стає розумова праця. Але як на Заході, так і в країнах, що утворились на пострадянському просторі, дослідження проблеми підвищення ефективності праці спеціалістів, що зайняті розумовою працею, ще тільки розпочинаються.

4.2. Фактори ускладнення управління персоналом фірми

Важливою причиною необхідності зміни загальної парадигми управління персоналом є ускладнення управління співробітниками наприкінці XX – на початку XXI століття. У цей період має проходити підвищення кваліфікації співробітників, інтелектуалізація їхньої праці, що пов'язане із впровадженням високих технологій і розширенням сфери інформаційних послуг. Приміром, заснування нової галузі – інформаційної економіки, призвело до становлення підприємств принципового нового типу. Саме інформаційна економіка виступає матеріальною основою сучасного інформаційного суспільства (рис. 4.1).

Інформаційна економіка

Виробництво обладнання для обробки інформації	Інформаційна діяльність під час планування, виготовлення і продажу товарів	Усі служби сфери послуг, які здійснюють обробку та інтернаціоналізацію інформації

Шкільна освіта	Вища і професійна освіта	Управління

Рис. 4.1. Структура інформаційної економіки (за В.І. Масловим)

Як видно з поданої схеми, провідну роль в умовах інформаційної економіки відіграють творчі види діяльності, у тому числі управління та різни напрямки освіти. Дійсно гігантське комерційне значення набули в останні роки сфера нових знань, які знаходять своє втілення у новітніх технологіях і виробництві обладнання, а також підготовка кадрів і організація виробничого процесу у сфері інформаційної економіки. На їхню долю у розвинених країнах Заходу вже припадає до 80 % приросту виробництва ВВП. За даними експертів, щорічний обіг на ринку нових технологій і наукомісткої готової продукції у декілька разів перевищує обсяг ринку сировини, включаючи нафту, нафтопродукти, газ і деревину. Мова починає йти не при мільярди, але про трильйони доларів.

Це призводить до якісних соціальних перетворень, наприклад різко скорочується число зайнятих у промисловості і сільському господарстві. Відповідно до існуючих прогнозів, у розвинених країнах лише один з десяти зайнятих буде працювати у промисловості. Центр ваги у сфері зайнятості зміщується з матеріального виробництва у сферу фінансових та інших трансакцій.

Як негативна тенденція, відбувається розбухання фіктивного фінансового капіталу, штучне роздування реклами і розвиток торгівлі, орієнтованих не на обслуговування, але на підкорення споживача, що підштовхує його до росту престижного, у тому числі й фіктивного, споживання. Збільшується число зайнятих в апаратах управління всіх рівнів, що спостерігається як в Росії, так і в Україні. Широкий розвиток отримала масова культура, яка не нарощує, але руйнує творчій потенціал людини.

Між тим, як зазначає А.В. Бузгалін, ключовою проблемою прогресу людського суспільства у XXI столітті є використання творчої діяльності людини для прогресу *креатосфери*, тобто світу культури, загальнодоступної творчої діяльності. Світу, де створюються культурні цінності, де йде процес формування, виховання, навчання і розвитку людини, як вільної, всебічно розвиненої особистості (5, с.83).

Щодо гармонійного розвитку особистості, про який неодноразово заявляли багато філософів, то тут мова йде не лише про навчання або підвищення кваліфікації, про це ж саме у наші дні вже починають говорити навіть практики. Наприклад, Ебергард фон Кюнхайм, президент авто концерну BMW, наголошує, що лише виховання і різнобічне навчання у поєднанні з формуванням всебічно розвиненої особи складають дійсний капітал суспільства. Тобто мова йде про розв'язання триєдиного завдання, а саме: виховання – навчання - формування особистості, а не лише про якісну професійну підготовку.

До речі, існуючий рівень освіти і підготовки у вишах Німеччини не відповідає очікуванням менеджерів-практиків. За результатами міжнародного дослідження система вищої освіти Німеччини займає 32 місце в світі, що очевидно стримує зростання ВВП у цій провідній економіці світу.

Дослідники зазначають, що освіта і виховання, як різні грані єдиного процесу розвитку людини, стають першим ешелоном креатосфери у тій мірі, в якій забезпечать формування людини, у структурі особистості якої розкриті творчі здібності. Освіта і виховання мають сприяти становленню особи, здатної бачити і формулювати проблеми, роз предмети ти (тобто, дозволити виходити за межі вузько-предметного знання), знайти нові комбінації вже відомих елементів для того, щоб творче осяяння породило нову культурну діяльність. Таким чином, мова йде не про людину, яка *знає*, але про ту, яка *діє*. Це очевидно сприятиме подальшому розділенню праці і виникненню все нових „вузьких спеціалістів".

Зауважимо, також, що спеціаліст у сфері обслуговування сьогодні важить для суспільства більше, ніж робітник промислового підприємства. Людина, що робить суспільну кар'єру, нині прагне не стільки до оволодіння засобами виробництва, скільки до підпорядкування засобів комунікації. Саме цим обумовлена політична боротьба олігархів та інших дуже багатих людей в Україні і Росії за контроль над засобами масової інформації.

Вже у середині 1980-х років відмічалось, що третя промислова революція веде людство до інформаційної ери. Це означає, що багато професій будуть пов'язані з виробництвом і обробкою інформації, а це кличе у свою чергу великі зміни в умови і методи праці, а також в образі життя. В інформаційному суспільстві найбільш важливими виробничими факторами стають нові види „товарів" – інтелект і фантазія людини. Натомість в частині країн світу, у тому числі й в Україні, спостерігається культурно-творча деградація більшості працездатного населення. Система вищої освіта тут, і це є гостра проблема, поки що не сприяє становленню саме таких фахівців, у тому числі й менеджерів, які б відзначались різнобічною освітою і творчим, активним відношенням до своєї діяльності.

Відтак, основою інформаційного суспільства замість землі і праці, стають інтелект, інформація та інтерес. Основні характеристики такого суспільства: перетворення виробництва know how і особливо інформаційних технологій у ключовий фактор прогресу; витіснення індустрії сферою послуг; докорінна зміна структури виробництва і управління; перетворення професіоналів і центрів створення нових ідей та технологій у ключові параметри розвитку.

Все зазначене суттєво впливає на стратегію адміністративного управління, у тому числі й управління персоналом. Адже потрібно враховувати новий тип працівника, новий характер його труда і образ життя суспільства, яке хоча й повільно, але змінюється. Спеціаліст нового типу, хоча й ледь-ледь, але невідворотно приходить в Україні на зміну справному виконавцю. Цього не можна уникнути, по-перше, тому, що тут починають працювати іноземні фахівці, а також повертаються на батьківщину українські студенти, які отримали дипломи в престижних західних університетах. По-друге, нашу країну, незалежно від волі політичних і державних діячів, частина з яких, мабуть, і прагнули б до того, аби у нас мало що змінювалось, оскільки Україна є частиною світової економіки, торкаються усі тенденції, котрі притаманні становленню і ствердженню інформаційного суспільства.

Фактично, мова все більше йде про те, що лише ті менеджери, які зможуть поєднати глобальну мережу Інтернету з персональною відповідальністю, підприємницький дух конкуренції з кооперацією за межами своїх підприємств і звичних ринків, саме вони й будуть відповідати вимогам, що висуває нове суспільство, основане на знаннях і діяльності.

Працівники, що мають сучасну вищу освіту і зайняті переважно пошуковою, творчою роботою, вимагають до себе іншого підходу з боку керівництва, ніж колишні дисципліновані виконавці. Тож правим був засновник кібернетики Н. Вінер, який наголошував, що чим більш складною є система, тим менше вона здатна терпіти диктат керівництва. Тож у майбутньому ефективним може бути лише „управління без наказів". Але проблема в тому, що *так управляти здатен лише справжній лідер, а не начальник* за посадою.

На початку XXI століття традиційне авторитарне управління, яке побудоване на наказах та їх (сліпому) виконанні, вже почало приносити величезні збитки. Про це свідчать дані дослідження, проведеного у 2002 р. в різних країнах американським інститутом Геллапа (Gallup), які показують, що більшість працівників не мають мотивації до продуктивної праці. Відсутність зацікавленості персоналу у продуктивній праці стало однією з найбільш гострих проблем фірм Заходу. Встановлено, що у Німеччині лише 15 % робітників підприємств зацікавлено відносяться до своєї роботи, тоді як 69 % виконують свою роботу майже механічно, безініціативне, згідно інструкцій. Очевидно, що у такої категорії слабко розвинене відчуття обов'язку перед своєю фірмою, більше того близько 16 % працівників внутрішньо вже змирились з тим, що рано чи пізно покинуть своє місце роботи.

Хоча ці 69 % фахівців у Німеччині сумлінно працюють, але їхнє відсторонене відношення до виявлення поточних проблем та пошуку шляхів їх подолання, наносить фірмам значні втрати: за даними інституту Геллапа, у 2002 р. економічні втрати фірм склали тут 220 млрд. €. Інститут показує, з чого саме склались тут ці втрати: з частої зміни роботи, прогулів і низької продуктивності праці. До цього варто додати ще й таке, що позбавлені мотивації працівники німецьких фірм не внесли пропозицій відносно новацій, які б збільшили прибуток організації. Тож втрати німецьких фірм внаслідок незацікавленості персоналу в своїй праці, насправді близькі до річного бюджету цієї країни.

Головною причиною байдужого відношення до своєї роботи такої кількості працюючих у Німеччині вчені інституту вважають погане управління персоналом. Вони зазначають, німецькі керівники занадто авторитарні, рідко дослухаються до іншої думки, відсутнє також добре слово за гарно виконану роботу. Практикою стало доносительство підлеглих на своїх колег керівнику задля того, щоб вислужитись перед начальством (так званий, mobbing). Очевидно, усе це погіршує соціально-психологічний клімат на виробництві, веде до поширення де мотивуючої організаційної культури.

У східній частині Німеччини, відповідно до даних цього ж дослідження, зацікавлене відношення до праці зустрічається ще рідше: відповідно 11 % тут і 16 % у західній частині країни. Головна причина не у „менталітеті східняків", як вважають багато хто, але в особливостях менеджменту. Адже на усіх рівнях управління в колишній Німецькій Демократичній Республіці ще в більшій мірі, ніж на заході країни, існувала думка, що про працівників не варто аж так піклуватись, адже за прохідною достатньо безробітних.

Відсутність мотивації у більшості співробітників на підприємствах Німеччини призводить до низької ефективності управління фірмами, тож за цим показником країна займає у світі місце наприкінці першого десятку провідних держав. Натомість, наприклад, у США вже 30 % співробітників фірм, тобто у два рази більше ніж у Німеччині, зацікавлено, ініціативно відносяться до своєї праці, тому ефективність американських фірм, які мають приблизно таку ж технологічну базу, є значно більшою. І це при тому, що лише менше третини співробітників творчо відносяться до своєї праці, а інші є усього лише виконавцями, тобто не занадто ефективними співробітниками фірм.

Значно гірше, ніж навіть у Німеччині, вмотивовані до плідної роботи працівники фірм Франції та Японії. В обох цих країнах лише 9 % співробітників підприємств зацікавлено відносяться до своєї роботи, а між тим, ще у 1960-1980-ті роки в Японії спостерігалась найвища ефективність праці, був у пошані „культ великої сім'ї", більшість працівників були залучені до „гуртків якості", в яких обговорювались і знаходились рішення проблем покращення управління, існував рух раціоналізаторів і новаторів. Із середини 1990-х стан справ тут почав змінюватись, адже нове покоління японських працівників має інші ціннісні установки, приміром, їх не приваблює перспектива роботи на одному виробництві на протязі усього життя. Вони вже вважають, що не вік людини і досвід її роботи на фірмі, але натомість особисті заслуги є тим критерієм, відповідно до якого мають прийматись рішення відносно просування на більш престижну і високо оплачувану посаду.

Внаслідок таких змін у об'єкті управління, японські менеджери вимушені шукати у XXI ст. якісно інші підходи до управління персоналом для того, аби подолати кризу про-

дуктивності праці, нині притаманну як Японії, так і багатьом країнам Європи та Північної Америки.

Щодо пострадянського простору, то в 1999-2000 рр. були проведені дослідження на 89 російських підприємствах з різною формою власності, які дозволили встановити наступне. У 90 % випадків тут домінують директивні методи управління (замкнення „на себе" усіх управлінських функцій, контролю за роботою підлеглих тощо). Примітно, що директивні методи керівництва притаманні також молодим російським управлінцям, які не мали досвіду роботи на радянських підприємствах, тож цю рису не можна вважати лише таким собі пережитком соціалістичної системи господарювання. Більше того, директивне управління тепер відрізняється рисами, яких не було на радянських підприємствах.

Директивний, авторитарний характер теперішніх методів керівництва на російських підприємствах, який в суті своїй притаманний також більшості країн Західної Європи, Північної Америки і Японії, проявляє себе у наступному:

- одноосібний характер прийняття управлінських рішень;
- відсутність профспілкових організацій на більшості створених підприємств (профспілки існують лише на кожному третьому підприємстві);
- масовими є грубі порушення законодавства про працю, які проявляються в організації поза нормованих робіт, а також робіт у вихідні дні без додаткової оплати і погодження з профспілками, відмови від оплати лікарняних і т.д.;
- корпоративний характер прийому на роботу і просування співробітників, що залежить не стільки від результатів праці, скільки від їх близькості до керівництва;
- примітивний рівень роботи з персоналом, що виражається у крайній не розвину тості кадрових служб. У ході вказаного дослідження встановлено, що на недавно створених підприємствах, а таких серед обстежених було 63,8 %, приділяється набагато менше уваги роботі з персоналом, ніж у часи СРСР. У переважній більшості, загалом більше ніж у 70 % випадків, кадрові служби представлені лише одним інспектором з кадрів;
- характерним є перелік функцій, які здійснюють кадрові служби, котрі, за суттю своєю, більш-менш систематично виконують лише три кадрові функції: документальне оформлення найму і звільнення працівників; ведення необхідної статистики, як правило, за допомогою комп'ютерних технологій; забезпечення інформаційного зв'язку між керівниками підприємств і кадровими службами.

Практично на всіх обстежених підприємствах відсутня робота, пов'язана із стратегічним управлінням персоналом, що передбачає, у тому числі, розрахунок перспективних потреб у різноманітних кадрах. Разом з тим, нова роль людини на виробництві і якісні зміни в економіці, організаційній культурі і технологіях по-новому поставили такі задачі, як ретельний відбір, підготовка, оплата і раціональне використання персоналу. Розв'язання цих задач у рамках звичної практики роботи з персоналом є неможливим. Потрібно включення кадрової роботи до змісту стратегічного менеджменту на підприємстві.

Таким чином, управління персоналом має стати в сучасних умовах складовою частиною процесу створення і реалізації стратегії. Нині стратегічні цілі фірми можуть бути реалізовані лише персоналом, який відповідає новим кваліфікаційним вимогам, продиктованим стратегією, котрий зацікавлений у її реалізації. Для цього стратегія фірми має бути не лише відомою її працівникам, але й розроблятись за максимально широкої участі співробітників, адже лише у цьому випадку персонал буде розуміти і підтримувати новації менеджменту і прагнутиме реалізації стратегічних цілей. І навпаки, якщо працюючим невідомі наслідки реалізації стратегії, у тому числі для них особисто, це буде стримувати, блокувати її виконання.

Таким чином, об'єктивне ускладнення кадрової роботи вимагає перегляду якісної і кількісної характеристики усієї системи управління персоналом. Особливо складним є становище в Україні, Росії, де потрібно докорінно змінювати існуючу практику кадрової роботи, важливо насамперед підготувати нове покоління фахівців з адміністративного менеджменту, які будуть здатні забезпечити конче потрібні інновації.

4.3. Поняття про стратегічне управління персоналом

Концепція стратегічного менеджменту підприємства передбачає управління колективом підприємства, яке ґрунтується на вірних і перспективних прогнозах розвитку як організації, так і її оточення. В цілому, це управління, яке надійно спирається на людський потенціал як на основу організації. Сучасний с*тратегічний менеджмент* – це програмний спосіб мислення і управління, який забезпечує погодження цілей, можливостей підприємства з інтересами працюючих. Він, обов'язково, передбачає не лише визначення генерального курсу діяльності підприємства, але й підвищення мотивації, зацікавленості усіх співробітників в його реалізації. Адже будь-які плани приречені на провал, якщо їм чинять супротив підлеглі. Тож у нових умовах авторитарний стиль управління, який побудований на наказах і загрозах, не є ефективним, адже *творчості в умовах примусу не буває*.

Загалом, *стратегічний менеджмент*, це не тільки розробка програми розвитку, але прийняття і виконання стратегічних рішень. Це також комплекс процесів, явищ і характеристик, які відображають пріоритет цілей і динаміки розвитку, своєчасність рішень і дій, передбачення майбутнього, а також аналіз наслідків управлінських дій та інновацій.

Стратегічний менеджмент персоналу як новий підхід до управління фірмою дає значні переваги організаціям, що функціонують у різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства. Ці переваги полягають у раціональному використанні обмежених ресурсів і, головним чином, часу. Крім того, стратегічний менеджмент породжує відчуття впевненості у персоналу організацій та його менеджерів, сприяє послідовній розробці і реалізації управлінських рішень, орієнтує на стійкий розвиток в умовах ринку.

За суттю своєю, стратегічний менеджмент персоналу передбачає відповіді на три найбільш важливі питання:

- „на якому світі" знаходяться зараз організація та її персонал;
- у якому напрямку, на думку вищого керівництва, має розвиватись персонал відповідно із стратегією розвитку фірми;
- як має розвиватись персонал, для того, аби стати таким, яким він має бути для виконання нових задач фірми в недалекому майбутньому.

Відповіді на ці питання забезпечують *стратегічний аналіз, стратегічний вибір,* або ж власне стратегічне планування, і *реалізація стратегії*. На додаток до планування стратегічний менеджмент, як правило, включає визначення місії організації, її цілей і задач, що базуються на спільних для вищої ієрархії менеджменту цінностях, а саме корпоративної філософії і культурі підприємства.

На заміну підходу, за якого персонал розглядається, як видатки, що потребують скорочення, приходить підхід, відповідно до якого персонал розглядають як один з важливих ресурсів фірми, котрим потрібно ефективно управляти, створювати умови для розвитку, вкладати в нього кошти (див. табл. 4.3). Тут мова йде про концепцію, що орієнтує підприємців на досягнення довгострокових цілей фірми, виходячи з яких формується політика стосовно найму персоналу, його оцінки, винагороди, розвитку і мотивації праці. При цьому мають бути враховані умови, в яких діє фірма, що виражається через внутрішні і зовнішні фактори.

До *внутрішніх факторів* на пострадянському просторі прийнято відносити: цілі фірми; стиль роботи на даній фірмі; характер завдань, що стоять перед фірмою; відносини між людьми у групах; стиль і досвід керівника. До *зовнішніх факторів* впливу відносять: профспілки; урядове регулювання і законодавство; економічні умови, у тому числі конкуренцію; структурний склад робочої сили в країні; місце знаходження підприємства.

У цьому випадку *кадрова політика* включає чотири блоки показників.

1. Напрямки діяльності служб управління персоналом:

- забезпечення рівних можливостей ефективної праці;
- аналіз робочих місць;
- планування робочих місць;

- набір і відбір персоналу;
- оцінка результативності праці;
- навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- планування кар'єри і переміщень по службі;
- оплата праці;
- призначення грошової допомоги і послуг;
- забезпечення трудової дисципліни;
- трудові відносини;
- забезпечення безпечних і здорових умов праці;
- встановлення режиму робіт;
- оцінка працівників.

Таблиця 4.3

Характеристика орієнтирів у двох підходах до поняття персоналу

Персонал як видатки	*Персонал як ресурс*
Примус	Доцільність
Мінімізація	Оптимізація
Малий період планування	Тривалий період планування
Результати	Засоби + Результати
Кількість	Якість
Негнучкий	Гнучкий
Залежний	Автономний

II. Особисті характеристики працюючих: здібності; образ мислення й уподобання; переваги; робочі інтереси і мотивація; особисті якості робітника.

III. Оціночні критерії ефективності кадрової політики: результативність праці; дотримання законодавства; задоволення працею; наявність прогулів; плинність кадрів; наявність трудових конфліктів; наявність жалоб; частота робочого травматизму.

IV.Результати кадрової політики, що найбільш впливають на діяльність фірми:

- суспільні цінності, що змінюються, а також установки, відносини, очікування і звичаї, тобто усе те, що відноситься до соціальних факторів;
- економічна ситуація в країні;
- політична обстановка і правове середовище, що змінюються;
- конкуренція, як внутрішня, так і зовнішня, що невпинно зростає.

Врахування керівництвом внутрішніх і зовнішніх факторів дозволяє управляти співробітниками (прямий вплив) і управляти персоналом (опосередкований вплив шляхом реалізації найбільш важливих функцій управління). Внаслідок цих дій керівництва здійснюється розвиток організації в цілому як соціальної системи, найбільш важливим елементом якої є працівник. Розвиток співробітників приводить до розвитку організації, у тому числі внаслідок еволюційного процесу самонавчання, бо це притаманне співробітникам.

Окрім поняття стратегії підприємства, західні автори використовують, також, поняття *бачення ясної картини майбутнього*, виходячи з якої потім вибудовується стратегія підприємства. Тут, *бачення – це картина майбутнього, яку прагнуть створити керівники, враховуючи вплив і характер мінливих зовнішніх факторів*. У цьому випадку враховується взаємний вплив персоналу, зовнішніх факторів і стратегічної цілі розвитку організації. За такого підходу ставиться ціль досягти вигоди одночасно для співробітників і власників підприємства, клієнтів і оточуючого середовища. Фактично у такий спосіб розв'язується проблема *моделі стійкого розвитку на рівні окремого підприємства*.

На *першому етапі* напрацювання бачення майбутнього організації менеджерам, разом із залученими співробітниками, потрібно відповісти на наступні питання:

- якими є найбільш важливі, суспільні, технологічні, економічні та екологічні тенденції розвитку, котрі у найбільшій мірі будуть впливати в найближчі п'ять років на ваше підприємство;

- який вплив, скоріше за все, спричинять ці тенденції на клієнтів в ці п'ять років;

- який вплив, ймовірно, спричинять ці тенденції на найбільших конкурентів по кожній з груп товарів і послуг, а також на ринок праці? Які нові працівники, скоріше за все, з'являться на ринку праці;

- якими на даний час є сильні і слабкі сторони підприємства відносно найму співробітників з точки зору фінансової, ринкової, екологічної орієнтації і політики відносно персоналу? Якими є можливі шанси і загрози для підприємства у майбутньому, пов'язані з цими тенденціями розвитку?

На *другому етапі* напрацьовується проект бачення підприємства в майбутньому. Нарешті, на підставі розробленої моделі бачення майбутнього, напрацьовуються найбільш важливі підходи до персоналу, такі як найом працівників, їхня оцінка, винагорода та розвиток, що й передбачає *третій етап*.

Загалом можна виділити *три варіанти стратегій* відносно персоналу: стратегії інвестування; стратегії стимулювання; стратегії залучення (табл. 4.4). При цьому внесок співробітників у роботу, що вони виконують, пов'язаний з їхнім очікуванням від фірми.

Таблиця 4.4

Типологія стратегій управління людськими ресурсами Дайєра / Холдера

Власне стратегії

Цілі	*Стратегія інвестування*	*Стратегія стимулювання*	*Стратегія залучення*
Внесок	Високий ступінь ініціативності і творчості; великі очікування; у тому числі пов'язані з виконанням роботи; звісна гнучкість	Відносно невеликий ступінь ініціативності і творчості; дуже високі стандарти виконання роботи; деяка гнучкість	Вкрай високий ступінь ініціативності й творчості; дуже великі очікування від роботи, що виконується; значна гнучкість; самоконтроль і самоуправління
Композиція (розстановка)	„Зручна" чисельність персоналу (основного і допоміжного); домінування висококваліфікованого персоналу; середній розмір штату	„Обмежена" чисельність персоналу (основного і допоміжного); домінування низько кваліфікованого персоналу; мінімальний розмір штату	„Зручна" чисельність персоналу (основний персонал захищений від ряду негативних змін); мінімальний розмір штату
Компетентність	Висока	Адекватна	Дуже висока
Відданість справі	Висока; ототожнення себе з фірмою	Висока; основана на виконанні своєї роботи	Дуже висока; чітке ототожнення себе з роботою, що виконується, й фірмою

Засоби, що використовують

Цілі	*Стратегія інвестування*	*Стратегія стимулювання*	*Стратегія залучення*
Підбір персоналу	Ретельний підбір персоналу; екстенсивне (від одного до	Ретельний підбір персоналу; обмежений набір варіантів роз-	Дуже ретельний підбір персоналу; визначене планування

	іншого рівня ієрархії) планування кар'єри; визначена гнучкість; мінімальне скорочення кадрів	витку кар'єри; практика найму на роботу тимчасових співробітників; мінімальне скорочення кадрів	кар'єри; екстремальна гнучкість; мінімальне (або відсутність такого) скорочення кадрів
Розвиток персоналу	Всебічне; постійне навчання	Мінімальне	Всебічне; постійне навчання
Система оплати праці	Диференційована система оплати праці; заробітна плата варіюється в залежності від функцій, що виконуються; багато додаткових бонусів	Єдина, чітка система оплати праці; високі, такі що варіюються, ставки; розподіл прибутку; мінімальні бонуси	Єдина, чітка; високі, лише частково варіюються ставки зарплатні, основані на рівні кваліфікації і компетентності; розподіл доходу, гнучка система бонусів
Система організації праці	Широкі повноваження; ініціативність співробітників; робота в команді	Чіткі (вузькі) повноваження; чітко розроблена по шагова система організації праці; індивідуалізм	Розширені повноваження; робота в командах на основі самоконтролю і самоуправління
Контроль	Тотальний, лояльний	Мінімальний, директивний	Мінімальний, мотивуючий
Взаємовідносини співробітників	Різні форми комунікації поміж співробітниками; прийняття рішень шляхом голосування; заохочується взаємодопомога співробітників	Деякі форми комунікації; прийняття деяких рішень шляхом голосування; зрівнялівка	Відкриті взаємовідносини; прийняття рішень шляхом голосування; зрівнялівка; існує деяка система взаємодопомоги
Профспілковий рух	відсутній	Ухилення від створення профспілок, інакше буде конфлікт	Ухилення від створення профспілок, можливе також співробітництво
Взаємовідносини з представниками влади	Повна взаємодія	Взаємодія	Взаємодія

Стратегія інвестування зазвичай цікавить фірми, чия бізнес-стратегія зорієнтована на товарну диференціацію. Їхні зусилля спрямовуються на розкручування своїх торгових марок, підвищення якості і функціональності товарів. Ці фірми покладають надію на контрольовану гнучкість і пристосування працівників, результатом чого є характерний для цієї категорії широкий розкид кваліфікації співробітників. Для такої стратегії притаманна чітка, централізована система прийняття рішень і складна службова ієрархія. Функції працівників є широкими і чітко не визначені. Оплата праці – переплетіння фіксованих і перемінних компонент, спрямована на заохочення творчості і відданості справі, фірмі, а також на підтримання і збереження цінних для фірми знань і досвіду. У той же час, ініціатива обмежена високим рівнем директивного контролю і різноплановою системою звітності.

Стратегія стимулювання найбільш часто застосовується фірмами, що працюють у високо конкурентному середовищі. Для них є характерною тактика чіткого фокусування

на поточних витратах, підтримання мінімальної кількості персоналу і забезпечення таких умов, щоб процес перетворення сировини у товар був убезпечений від різного роду зривів з вини робітників. Ці організації роблять наголос на максимальному внеску співробітників в роботу, що виконують, з метою мінімізації витрат щодо найму, підбору і розвитку персоналу. Робота тут є вузько окресленою, рутинною для того, щоб знизити рівень необхідної кваліфікації. Такі фірми прагнуть вибудувати чіткий асоціативний зв'язок між зусиллями, що докладаються в роботі, і рівнем оплати праці.

Стратегія залучення притаманна організаціям із змішаною бізнес-стратегією, яка одночасно сфокусована на великих видатках і лідируванні за інноваціями. Типовою для них є децентралізована структура управління, спрямована на отримання максимального ефекту від витрачених ресурсів, і яка здатна одночасно реагувати на дії конкурентів і зміну ринкового попиту. Для цього приділяється значна увага структуруванню робочих функцій, чіткому контролю і системі винагород. Важливими цілями є підвищення відданості справі і компетенції співробітників, що досягається залученням значної кількості високо професійних співробітників із високим рівнем підготовки і знанням новітніх технологій.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, що являє собою *гуманістичний підхід* в управлінні персоналом.

2.Поясніть, зміст таблиці 4.1 *„Матриця цілей і засобів населення, персоналу організацій"*.

3.Поясніть, чому провідну роль в умовах *інформаційної економіки відіграють творчі види діяльності*.

4.Поясніть, зміст тези, що основою інформаційного суспільства замість *землі і праці, стають інтелект, інформація та інтерес*.

5.Поясніть, що являє собою *стратегічний менеджмент*.

6.Поясніть, розкриті у *підрозділі 4.3 стратегії роботи з персоналом*.

Набір інструментів для успішного менеджера

Матриця вмінь та навичок

Цю таблицю можна використати для того, щоб утримувати інформацію про здібності і навички ваших співробітників. Використовуйте цю таблицю для того, щоб від слідкувати матрицю умінь та навичок членів вашої команди.

Матриця вмінь та навичок				
Вміння, навички	Іваненко	Петренко	Сидоренко	і т.д.

Примітки: **з** – знайомий з проблемою; **д** – має достатній досвід із застосуванням вмінь та навичок; **е** – є експертом з даних питань.

5. ЯКОСТІ І ЗДАТНОСТІ, ПОТРІБНІ МЕНЕДЖЕРАМ

5.1. Поняття про різноманітні якості особистості менеджерів

Бажані знання, вміння, навички і якості особистості – усе це, в кінцевому рахунку, ідеальні моделі діяльності, які до того ж часто плутають одне з одним. Трапляється, що до їх кола зараховують ще й здібності, але усі ці риси менеджера потрібно розрізнювати.

Найбільш суттєвою є різниця між досвідом і якостями – з одного боку, і здібностями – з іншого. Досвід і якості характеризують ідеальні моделі діяльності з точки зору їх стійкості, радше незмінності, тоді як здібності з точки зору зміни і перетворення. Різниця поміж елементами досвіду і якостями є більш тонкою, але їх теж потрібно розрізнювати.

Якості особистості – це найбільш узагальнені і найбільш стійкі її параметри. Вони так або інакше присутні в усіх видах діяльності, в які включена особистість. У цьому сенсі вони немов би виходять за рамки досвіду особистості, хоча їх формування тісно залежить від характеру досвіду. Щодо знань, то вони теж не можуть бути однозначно віднесені до якихось конкретних видів діяльності (одне й те ж саме знання може забезпечувати ефективність її різних видів), а також мають схильність до зміни і розвитку.

На відміну від знань і якостей, вміння вже конкретно відносяться до розв'язання якихось конкретних проблем або до напрямків діяльності, тоді як навички до доведених до автоматизму більш-менш типових дій менеджера.

Не дивно, що узагальнений характер і висока стійкість особистих якостей знаходяться в основі інтересу дослідників, які намагаються їх оцінювати. При цьому одним з найбільш суттєвих недоліків існуючих методів оцінки якостей є ігнорування взаємного зв'язку вже проявлених якостей із здібностями людини. За звичай, якості особи, спостерігаючи їх під час діяльності керівника, оцінюють експерти, тож така оцінка є доволі суб'єктивною і приблизною. Адже навіть виокремити якісь якості від інших „параметрів" особистості нелегко, а тим більше підшукати для них кількісну оцінку.

Тож якості і здібності керівника дослідники часто не розрізнюють поміж собою на тій підставі, що як одне, так і інше виступають умовою ефективної управлінської діяльності. Інколи якості називають ще й частковими здібностями, бо ж якості і здібності тісно взаємопов'язані тож інколи від розрізнення можна утриматись.

Загальна здатність до управлінської діяльності (ЗЗУД) виступає суб'єктивно-психологічною основою розвитку часткових здатностей керівника. Інтегруючи, об'єднуючи у цілісність якості і часткові здатності керівника, вона тим самим наповнює їх новим змістом, що є запорукою успішності управлінської діяльності в умовах сучасного виробництва. ЗЗУД може бути оцінена відповідним тестом (автор Л.Д. Кудряшова, 1986), що подається нижче – напроти обраного варіанту у тексті анкети ставиться позначка +. Зауважте, для оцінки отриманих відповідей, ми не пропонуємо відповідні ключі, проте можна скласти судження про управлінські якості особи, яка пройшла даний тест (більш детально про ЗЗУД див. у підрозділі 5.2).

Тест на управлінські якості

1.В основі моїх гарних відносин з людьми знаходиться скоріше:
 а) регулярне спілкування з ними;
 б) наявна спільність поглядів.

2.Виступаючи перед аудиторією, я більше розраховую:
 а) на попередню підготовку до доповіді;
 б) на те, що від самого початку зможу знайти потрібні слова вже в ході доповіді.

3.Своєму першому враженню про людину я скоріше:
 а) довіряю;
 б) не довіряю.

4.Я надаю перевагу:
 а) можливості отримати усний звіт підлеглого про виконану роботу;
 б) прочитати той же звіт, представлений в письмовій формі.

5.Коли хочу переконати когось із свого керівництва, я більше розраховую:

а) на невелику кількість „вбивчих” аргументів;

б) на велику кількість аргументів, які дозволяють всебічно обґрунтувати ідею.

6.Моя думка про когось з підлеглих покладена скоріше:

а) за знайомство з його особистими особливостями (якостями, здібностями, ерудицією, пам’яттю тощо);

б) на оцінку результатів його попередньої діяльності.

7.Я більше схильний:

а) самостійно наводити порядок у своїх ділових паперах;

б) доручати цю роботу своєму секретарю.

8.Я надаю перевагу, скоріше:

а) тому, щоб виробити свою позицію щодо тієї або іншої проблеми лише після того, як я її достатньо глибоко вивчу;

б) моментальному формуванню свого відношення до проблеми, враховуючи що надалі, все ближче знайомлячись із проблемою, я можу свою думку поміняти.

9.Мені більше подобається красота:

а) пантери;

б) газелі.

10.Я вважаю, що для оцінки управлінських якостей керівника особливості його поза виробничої діяльності (звички, хобі, інтереси тощо):

а) несуттєві;

б) суттєві.

11.Виступаючи перед аудиторією, я віддаю перевагу скоріше:

а) практиці спочатку висловити загальний висновок, а потім його обґрунтуванню;

б) спробі спочатку надати потрібне обґрунтування, а потім, як результат, зробити загальний висновок.

12.Я надаю перевагу помічнику (заступнику), який скоріше:

а) здатен до спільного пошуку рішень щодо управлінських проблем;

б) вмів би самостійно працювати над виконанням моїх власних рішень.

13.Я схильний скоріше:

а) виключити ризик спізнитись, прибувши до місця зустрічі передчасно і втративши заради цього якусь частину власного часу;

б) прагнути бути у потрібний час, навіть ризикуючи спізнитись.

14.Якщо підлеглий виказує думку, з якою я не згодний, я надаю перевагу:

а) щоб він спочатку виклав свою позицію, а вже потім підкріпив її аргументами;

б) щоб він, перед тим, як викласти своє судження, навів аргументи на користь своєї позиції.

15.Мені в більшій мірі притаманне прагнення:

а) до різноманітних уподобань;

б) до „поглиблення” один і тих же уподобань.

16.Свого сина я скоріше вчив би (вчила б):

а) тому, що битися взагалі погано;

б) тому, що треба вміти перемагати в бійці.

17.Я ладен скоріше:

а) заздалегідь зробити усі потрібні справи;

б) робити потрібні діла, коли вже „час не терпить”.

18.Основою ефективного управління колективом є скоріше:

а) добре продумана система посадових інструкцій;

б) авторитет керівника колективу.

19.Роблячи доповідь, зазвичай тримаю в голові:

а) загальне цілісне уявлення про тему доповіді;

б) деталізоване уявлення про тему доповіді.

20.Поговірка „Краще синиця в руках, аніж журавель у небі” мені, скоріше:

а) подобається;
б) не подобається.

Як розпізнати сильного керівника? Це вкрай важлива практична проблема, котру можна розв'язати, якщо дослідити, які управлінські вміння формує ЗЗУД у менеджерів, що досягли визнання у справі керівництва. Тож управлінські вміння, через які й реалізується розвинена ЗЗУД, ми можемо вважати конкретними ознаками сильного менеджера.

Вміння розв'язувати „нестандартні" управлінські проблеми. Відомо, що „стандартні" управлінські проблеми долаються за рахунок дотримання тих або інших правил (принципів адміністративного менеджменту, слідування змісту документів, які встановлюють норми і регламенти тощо). На відміну від них „нестандартні" проблеми, які зустрічаються тим частіше, чим менш регламентованою технологією виробництва є діяльність менеджера, не мають готових рецептів їх вирішення. Отже, „нестандартні" проблеми часто пов'язані з важкими ситуаціями, які відзначаються взаємовиключними вимогами, котрі потрібно брати до уваги. У той же час, менеджер, який має піклуватись про зміцнення свого авторитету, не може припускатись помилок, які призведуть „до втрати обличчя".

Приклад. Якось молодий, тільки-но обійняв ший посаду керівник, отримав неякісно виконаний звіт за підписом одного з керівників підрозділів, достатньо авторитетної людини в колективі. Прийняти звіт у такому вигляді, означало нанести школу загальній справі, повернути на доопрацювання – нанести шкоду авторитету підлеглого, а може й своєму власному, поки що невеликому, адже можлива дискусія відносно зауважень щодо звіту, яку може нав'язати цей керівник. Тож у наявності „нестандартна" управлінська ситуація. То як же вчинив молодий менеджер? Він прийшов до підрозділу і передав список зауважень одній із співробітниць, а вже потім почав пояснювати їй, що потрібно доопрацювати. Керівник підрозділу, як і очікувалось, запитав, чому менеджер дає співробітниці доручення „через його голову"? На це почув відповідь, що насправді у звіті є деякі несуттєві зауваження (хоча насправді зауваження були суттєвими), тож менеджер не побажав відривати керівника підрозділу від справ. Як наслідок, і престиж останнього не постраждав, і справу було зроблено без конфлікту.

Звертаючись до наведеного прикладу можна сказати, що менеджерів взагалі можна доволі чітко диференціювати за ознакою конфліктності. Різниця між ними за цим показником пов'язана перед за все з умінням розв'язувати конфлікти, а не уникати їх. Загальна закономірність тут така, чим більш сильним є менеджер, тим менше він конфліктний. При цьому розв'язувати конфлікти з підлеглими менеджеру зазвичай, легше, аніж владнати конфлікти із своїм начальством.

Вміння мислити масштабно зазвичай відрізняє більш успішного і високого за рангом менеджера, від керівника, який не навчився бачити „далі свого носа". Керівник, який мислить масштабно, - це той, хто мислить відповідно до масштабу своєї посади. Адже начальник ділянки, який ладен годинами розповідати про те, як наладити роботу усього підприємства, здатен завалити свою поточну роботу. Така „масштабність" погана у тій же мірі, як і управлінська позиція вищого керівника, який загруз у поточних справах.

Тож одна з головних психологічних особливостей новопризначеного керівника полягає в тому, щоб привести масштаб свого мислення у відповідність з новим рангом отриманої посади. На більш високій посаді не можна використовувати ті ж самі знання, вміння і навички, адже нова посада вимагає від керівника також дій, суттєво відмінних від минулих. Отже, для того, аби змінити масштаб мислення, потрібно „вжитись" у нову посаду, звільнитись від не потрібних на цій посаді понять і уявлень, прийомів і методів роботи.

Вміння забезпечити позитивну самоорганізацію системи, що управляє. Одне з найбільших прав, наданих керівникові, це право вирішувати кадрові питання в своїй організації. Ефективність же роботи з підбору і розстановки кадрів знаходиться в прямій залежності від управлінських здібностей менеджера. Адже для того, аби здійснити те чи інше кадрове призначення, керівник повинен узагальнити усе розмаїття відомостей про канди-

дата, серед яких можуть бути як позитивні, так і негативні (ідеальних людей не існує), і передбачити, яким той буде працівником – слабким, посереднім, сильним. Не важко зрозуміти, що правильність такого передбачення залежить від здатності інтегрувати уявлення про різні якості кандидата, тобто від управлінських здібностей менеджера.

Тож існує своєрідний закон роботи з кадрами, який отримав назву „ефекту самоорганізації" управлінської системи, - відповідно до якого сильний керівник підбирає також сильних підлеглих. І навпаки, слабкий керівник підбирає й слабких підлеглих. У першому випадку можна вести мову про позитивну, а в другому – про від'ємну самоорганізацію управлінської системи. Ось і виходить, що шкода від слабкого керівника є подвійною: пряма, викликана слабкою ефективністю його управлінської діяльності, і побічна, пов'язана з негативною самоорганізацією його „слабких підлеглих". Але не можна недооцінювати потугу „ефекту самоорганізації", який здатен привести як до виникнення плідних трудових колективів або наукових шкіл, так і до розвалу колективів навіть з високим внутрішнім потенціалом, якщо на чолі їх стала недостатньо здібна людина.

Існує „золоте правило" оцінки, яке твердить: краще за все може оцінити спеціаліста інший спеціаліст більш високої кваліфікації. Саме це правило покладене в основу існуючих систем оцінювання людей (складання іспитів, захисту дипломів і дисертацій, атестації підлеглих керівників і т.д.). Очевидно, якщо відсутня перевага у кваліфікації того, хто оцінює, то оцінка здатностей може бути помилковою. Ось чому у роботі з кадрами потрібно дотримуватись обов'язкового принципу: той, хто оцінює керівників і фахівців, сам повинен бути гарним керівником або спеціалістом.

Уміння покращити функціональну розстановку кадрів. Уміння правильно оцінити ефективність діяльності підлеглих, яке притаманне сильному керівнику, може трансформуватись не лише в ефект позитивної самоорганізації системи управління. Справа в тому, що будь-яка кадрова структура до звісної міри консервативна – вона немовби захищає сама себе від значних за масштабом кадрових змін.

Сильний керівник, якщо за тими або іншими причинами не може замінити слабких або посередніх підлеглих, йде шляхом покращення функціональної розстановки кадрів. Не здійснюючи реальних кадрових перестановок, він прагне скоректувати форми, методи і прийоми управління підлеглими таким чином, щоб врахувати ефективність їх діяльності.

Розподіл прав, обов'язків і функцій керівників усіх рангів закріплений у відповідних посадових інструкціях і внутрішніх нормативних документах. Однак формальний, офіційно закріплений, розподіл припускає деякі інтерпретації. Окрім того, в діяльності будь-якого керівника завжди існують аспекти, прямо не передбачені інструкціями. Тож не виходячи за межі офіційних документів, сильний керівник може варіювати (у доволі широких межах) способи управлінської взаємодії з керівниками більш низьких рангів. Наприклад, сконцентрувати основні функції у власних руках, або делегувати їх підлеглим.

Перерозподіл функцій між керівниками різних рівнів зазвичай покликаний конкретною управлінською ситуацією, але не тільки нею. Ступінь централізації керівництва підрозділами залежить і від того, який керівник очолює той або інший підрозділ – слабкий, посередній або сильний. Сильний керівник намагається не залучати слабких підлеглих до розв'язання складних і важких питань, радше сам допомагає їм розібратись у нестандартних ситуаціях. Він прагне у конкретній формі давати розпорядження, встановлює більш жорсткий контроль і звітність, використовує однозначну систему заохочень і стягнень, застосовує авторитарні методи керівництва.

Можна сказати, що управління більш слабкими підлеглими тяжіє до більш централізованого характеру. Це, безумовно, вимагає від керівника додаткових сил, а це можливо, якщо існує звісна децентралізація керівництва підрозділами, які очолюють сильні підлеглі. Останнім й „віддаються на відкуп" чи не усі питання забезпечення підпорядкованих підрозділів. Відтак, завдання для них формулюються у загальній формі, без надмірної деталізації, заохочується використання в основному демократичних методів керівництва.

Перерозподіл управлінських функцій дозволяє зробити управління ефективним навіть у випадку, коли кадрова структура є недосконалою. Він веде до ефекту, в якісь мірі аналогічному покращенню реальної розстановки кадрів. Прагнучи покращити функціональну розстановку кадрів, керівник орієнтується не тільки, і навіть не стільки на формальні повноваження підлеглих, але також на їх здатності і вміння. Тест, що пропонується, доповнює тест попередній, а подані ключі оцінки допоможуть у трактуванні результатів.

Перевірте, який ви керівник

Інструкція

Дайте відповідь „так” або „ні” на наведені нижче запитання.

Опитувальник

1.Чи залюбки ви беретесь за управлінські задачі, для яких немає типових схем їх розв’язання?

2.Чи не важко вам було відмовитись від тих прийомів управління, якими ви користувались, працюючи на більш низькій посаді?

3.Як довго ви б надавали перевагу підрозділу, який раніше очолювали, ставши керівником більш високого рівня?

4.Чи прагнете ви до того, аби виробити універсальний стиль управління, який підходить до більшості ситуацій?

5.Чи зумієте ви (в основному без помилок) дати цілісну оцінку своїм підлеглим керівникам більш низького рангу, кваліфікуючи їх як слабких, посередніх і сильних?

6.Чи легко вам вийти за рамки особистих симпатій або антипатій у кадрових призначеннях?

7.Чи вважаєте ви, що універсального стилю управління немає, тож потрібно вміти поєднувати різні стилі в залежності від специфіки управлінських ситуацій?

8.Чи вважаєте ви, що вам легше оминути конфлікту із своїм керівництвом, ніж з підлеглими?

9.Чи хочеться вам поламати стереотипи управління, котрі склались у підрозділі, який ви очолюєте?

10.Чи часто буває так, що ваше перше інтуїтивне враження про якості людини, як керівника, буває вірним?

11.Чи часто вам трапляється пояснювати невдачі в управлінні об’єктивними несприятливими обставинами (недостатнім і несвоєчасним отриманням ресурсів, браком потрібної інформації тощо).

12.Чи не часто ви відчуваєте, що для ефективної роботи вам недостає часу?

13.Чи не вважаєте ви, що якби ви мали можливість частіше бувати „на місцях”, ефективність вашого керівництва значно підсилилась би?

14.Чи надасте ви, підлеглим вам сильним керівникам, більше повноважень і самостійності в розв’язанні питань ніж керівникам слабким, хоча як перші, так і другі мають однаковий посадовий статус?

„Ключ” до тесту

Визначить кількість набраних вами очок за наступною таблицею:

№ питання	*Так*	*Ні*
1	1	0
2	0	1
3	0	1
4	0	2
5	2	0
6	1	0
7	1	0
8	0	2

9	1	0
10	1	0
11	0	2
12	0	1
13	0	2
14	2	0

Максимально можлива кількість балів – 20.

Від 0 до 5. За своїм складом ви більше фахівець, ніж керівник. Тож, якщо з'явиться можливість обійняти відповідну посаду, оминувши керівну, не вагайтесь.

Від 6 до 10. Не можна сказати, що ви сильний керівник, але так трапилось, що в колективі, який ви очолюєте, справи йдуть непогано, краще не розпочинайте докорінної реорганізації. Не варто, також, погоджуватись перейти до іншого колективу. Вам варто більше дослухатись до думки своїх вищестоящих керівників і думки колективу. Більше уваги приділяйте кадровим і перспективним питанням, ширше використовуйте колективні форми прийняття рішень, прагніть створити і посилити добрі традиції колективу.

Від 11 до 15. Ви відноситесь до типу „керівника-організатора", вмієте сконцентрувати сили на найбільш важливих проблемах. До них відносите й тему ефективного підбору і розстановки кадрів, проблему розробки і погодження оптимального (реально виконуваного) плану, проблему матеріально-технічного забезпечення. Ваша сила саме в тому, що ви ніколи не йдете на поводі текучих справ, відділяєте головне від другорядного, вмієте чого б це не вартувало добитись розв'язання принципових проблем, не зупиняючись перед конфліктами і стягненнями. Справи в організації, яку ви очолюєте, як правило, йдуть добре. Вам можна дати лише одну пораду: не запускайте поточні справи. Даючи доручення своїм заступникам, час від часу контролюйте їх виконання.

Від 16 до 20. Ви здатні вивести з прориву підрозділ, який пасе задніх, але вам важко працювати з повсякденними справами. Ви шукаєте гострих відчуттів, прагнете перебудов і перетворень, зорієнтовані на власну кар'єру. Маючи необхідні управлінські здібності, не завжди успішно адаптуєтесь, тому що вам заважає надмірна категоричність в оцінках і судженнях, а також, можливо, й надмірна різкість у відношеннях з керівництвом.

5.2. Загальна здатність до управлінської діяльності, якості і сумісність керівників

Дослідженнями встановлено, що *якості, необхідно й однозначно потрібні сильному керівнику, встановити неможливо* (натомість потрібні управлінські вміння можна визначити і описати). Якби було можливо точно виділити набір якостей, притаманних сильним і слабким керівникам, ми б розпізнавали менеджерів за цими фіксованими ознаками, тоді як аналіз здібностей втратив би своє самостійне значення. Тим не менш, ми можемо вести мову про якості, тісно пов'язані з розвиненою ЗЗУД, тобто можна виділити якості, котрі *скоріше за все* притаманні сильному керівнику.

Так, особи з високою ЗЗУД зазвичай в меншому ступені стурбовані темою дотримання різних норм, менш консервативні, пластичні і вільні в своїй поведінці, більше вдоволені життям, терпимі і поступливі, вільні від заздрощів, краще миряться з людьми, вони більш природні, схильні брати на себе розв'язання конфліктів і складних ситуацій.

Окрім того, сильні керівники частіше характеризуються зниженою нормативністю, що дозволяє їм легше відмовлятись від таких, що склались, але стали неадекватними ситуації поведінкових стереотипів. Вони зазвичай краще адаптуються до соціальних умов, можуть слугувати джерелом нормативів поведінки для оточуючих. Вони вільні від шаблонів, схильні до меншої сталості у поглядах, привітні, прямолінійні, самовпевнені, реалістичні в судженнях, практичні, дещо жорсткі і бездушні по відношенню до оточення, емоційно стабільні, їм притаманний високий творчий потенціал.

Встановлено, також, що в особі сильного керівника „вживаються” такі проти річні одне одному якості, як стриманість, обережність і агресивна реакція на інших (що свідчить про слабкості особи). Як вважається, таке „сусідство” можливе тому, що ці, як видається несумісні якості, „переплавляючись” одна в одну, набувають принципово нового змісту. Іншими словами, ця „несумісність” є наявною лише на рівні аналітичного підходу (коли особа умовно розкладається на складові). Натомість узагальнюючий підхід дозволяє пояснити, шляхом уведення поняття про ЗЗУД, як „поєднується те, що є не поєднаним”. Приміром, агресивність в особистості сильного керівника поєднується із впевненістю в собі, спокоєм, холоднокровністю. Впевненість в собі поєднується з боязкістю в соціальних контактах, практичність і реалістичність суджень – із загальною тривожністю.

Сумісність керівників в управлінській системі – важливий аспект у понятті „розстановка кадрів”. Адже вірна розстановка керівників, коли менеджери з більш високим посадовим статусом мають також більш розвинені управлінські здібності, є одночасно і головним фактором, який знаходиться в основі їхньої сумісності. Відтак, *керівники сумісні, якщо вони розставлені вірно, і несумісні, якщо справа виглядає навпаки*.

Але подане не вичерпує повністю проблеми сумісності у всій її складності. Навіть за „ідеальної” розстановки можлива несумісність керівників різних рівнів, адже тут буде брати своє різниця у віці, інтуїтивна симпатія або антипатія, манера поводитись, звички, темперамент тощо.

При цьому, вказуючи на розмаїття „параметрів” сумісності, варто підкреслити, що для їх абсолютної більшості неможливо сформулювати незаперечні рекомендації, приміром, стверджувати про несумісність молодої і не дуже молодої людини, сангвініка і флегматика і т.д. Адже в одних випадках різниця у віці може сприяти сумісності (поєднанню досвіду та енергії), тоді як в іншому заважати („проблема батьків і дітей”).

Тільки один головний фактор сумісності вважається за безумовний, а саме вимога, що в усіх управлінських системах більш сильні менеджери повинні займати й більш високі посади. Що ж торкається інших параметрів сумісності, то їхнє врахування вимагає конкретного підходу, розуміння специфіки колективу керівників саме в даній організації. Краще за все спитати у керівника, яким би він бажав бачити вищого за нього керівника або ж підлеглого відповідно до тих або інших параметрів. Думки з цього питання бажано брати до уваги, у ході підбору керівників на вакантні посади, хоча вони не можуть бути найбільш важливими міркуваннями серед інших у ході аналізу якостей кандидатів.

Передбаченням сумісності керівників займаються, на жаль, не так багато, тому що параметри сумісності відносять до кола другорядних якостей особи керівника, слабко пов’язаних з ефективністю його управлінської діяльності. Якщо, наприклад, така якість, як „ділова компетентність” є значущою з точки зору успішності управлінської діяльності, то така якість як „темперамент” з цієї точки зору видається не такою вже й важливою. Другорядні, з точки зору об’єктивних вимог до якостей особи менеджера, можуть тим не менш бути доволі суттєвими з психологічної точки зору і лежати в основі сумісності або несумісності керівника із своїм начальством або підлеглими. Саме тому, як „важливим”, так і „другорядним” якостям потрібно надавати суттєвого значення при підборі і призначенні особи на відповідну посаду менеджера.

Адже несумісність – це джерело різного роду конфліктних ситуацій, які завдають шкоди як виробничій діяльності, так і морально-психологічному клімату в колективі. Вважається, що причиною приблизно третини усіх конфліктів виступає якраз психологічна несумісність співробітників.

Усе це свідчить про те, що *оцінка якостей кандидатів на посади повинна мати цільове призначення* - одна група якостей („важливих”) оцінюється з метою прогнозування майбутньої успішності–неуспішності щодо власне виробничої діяльності кандидата. Тоді як друга група якостей („другорядних”) – для прогнозування сумісності-несумісності претендента з управлінської системою підприємства і колективом, який йому належить очолювати. Оцінка другої групи якостей дозволить судити про те, наскільки кандидат „впи-

шеться” в управлінську систему і в колектив і, врешті-решт, про ефективність діяльності цієї системи і колективу, якщо він обійме відповідну посаду.

Важливо, також, *виділити сумісність типів керівників*, яка є умовою ефективного функціонування управлінської системи. Тип керівника визначає його відданість до якогось одного, відносно стійкого способу управління колективом і взаємодії з підлеглими, а також з вищестоящими керівниками. Тип керівника можна визначити, знаючи його *управлінське кредо*, тобто його вихідну управлінську установку. Адже при призначенні кандидата на керівну посаду важливо знати, чи відповідає його управлінська установка тому, що очікує від нього колектив і управлінська система, в яку він вливається. Тож для цього важливо встановити у керівників вищого рангу і у колективу, менеджера з якою управлінською установкою на цій посаді вони хотіли б бачити.

Узагальнення досвіду роботи з керівниками в нашій країні, від майстра цеху до генерального директора, дозволило виділити вісім типів найбільш поширених управлінських установок. Встановлено, що чим вищим є ранг посади керівника, тим більш вираженим є в нього те чи інше управлінське кредо, якому він відданий. Вже починаючи з керівника середнього посадового рангу можна говорити про наявність у нього цілком визначеної, такої що сформувалась установки на управлінську діяльність. У такий спосіб було сформовано наступний тест, який „схоплює” основні вісім типів управлінських установок.

Тест на управлінську сумісність

Інструкція

Існує вісім найбільш поширених типів керівників, для яких є характерною схильність до якоїсь управлінської установки. Нижче подано опис восьми таких установок (управлінських кредо). *Виберіть з них одне*, яке ви б хотіли бачити у свого: а) керівника і б) підлеглого. Виберіть також - в) своє власне управлінське кредо.

Управлінське кредо

1.Управління підприємством може бути ефективним лише у випадку, коли кожен працівник добре знає свої права і обов’язки. Саме тому головна проблема управління – це розробка правильних, продуманих посадових інструкцій, нормативних документів і різного роду приписів, які регламентують виробничі відносини керівників і підлеглих (вертикальний рівень), а також рівних за рангом займаної посади (горизонтальний рівень). Якщо усі регламентуючі документи складені якісно, вони адекватно відображують характер і специфіку діяльності підприємства, управління ним стане ефективним за тієї умови, що кожен працівник буде їх добре знати, а керівники ретельно слідкувати за їх неухильним виконанням. Отже, керівники усіх рівнів мають постійно працювати над вдосконаленням регламентуючих документів, постійно контролювати процес їх впровадження.

2.Передумова ефективної діяльності керівника – це вдосконалення колективних форм прийняття рішень. Потрібно якомога більше людей долучати до управління підприємством. Не лише керівник, але також його підлеглі повинні в тій або іншій мірі приймати участь в управлінській діяльності. Тож на підприємстві потрібно регулярно, по-діловому проводити наради і зібрання. По усім важливим питанням керівникам необхідно радитись з колективом, а також інформувати його про хід виконання рішень.

3.Головне для керівника – це вміння мобілізувати усі сили колективу на розв’язання проблеми, що виникла, яка стала найбільш актуальною на даний час. Тож потрібно враховувати „ефект старіння” управлінських рішень, адже рішення може бути ефективним лише відносно якогось відрізку часу, а коли він стікає, виникає потреба вже в іншому рішенні. Не можна, також, постійно утримувати колектив у напрузі і вимагати кожний робочий день повної віддачі сил.

4.Управління буде ефективним лише у тому випадку, коли підприємству забезпечені усі необхідні умови для його безперебійної роботи (так звані об’єктивні фактори). До числа цих факторів відноситься регулярність постачання матеріалів, виконання зо-

бов'язань суміжними підприємствами, необхідний рівень фінансування, наявність кваліфікованої робочої сили, забезпеченість житлом, гуртожитками тощо. Тому головний обов'язок керівника полягає у забезпеченні об'єктивних факторів роботи підприємства.

5.Головний ворог ефективного управління – це кількість паперів, що невпинно зростає. Якщо керівник буде реагувати на кожний документ, йому не хватить часу на справу управління. Тож гарним є той керівник, хто вміє „позбавлятись" від багатьох письмових розпоряджень, а разом з ними і надуманих проблем. Деякі письмові розпорядження потрібно не виконувати, а просто відкласти і чекати, аж поки саме життя не зніме необхідність їх виконання. Так точно немає сенсу вишукувати „позитивне" розв'язання більшості виробничих конфліктів (втручання керівника у більшості випадків лише „роздмухує" їх), а варто покластись на те, що з часом конфлікти будуть розв'язані самі по собі.

6.Найбільш важлива якість керівника полягає в тому, аби він генерував нові ідеї. Гарно „обмізкована", обґрунтована і обов'язково масштабна ідея сама по собі вже є виробничою силою. Головне – це переконати підлеглих в корисності таких ідей, тож потім вони будуть займатись їх впровадженням в життя. В управлінні важливо прагнути до розв'язання задач не на посередньому (задовільному) рівні, але на рівні максимально досяжному. Це вимагає від керівника значних витрат енергії, спрямованої на боротьбу з дріб'язковим мисленням тих співробітників, які не можуть піднятись над повсякденною метушнею.

7.Головне, що потрібно від керівника – це розв'язання трьох головних проблем, до яких відносяться: ефективний підбір і розстановка кадрів; вироблення ефективного і у той же час реального до виконання плану; матеріально-технічне постачання. Ці проблеми керівник повинен вирішувати сам, причому не зупиняючись перед конфліктами і стягненнями, комусь іншому поручати їх не можна. Що ж торкається важелів управління, то безумовно головний серед них це матеріальні стимули. Тож, якщо ви бажаєте, аби ваш гарний заступник і надалі працював успішно, назначте йому персональну надбавку.

8.Девіз керівника має бути таким: управління складається з дрібниць. Тримайте у порядку документацію, своєчасно розпочинайте наради, не забувайте відвідувати свої підрозділи, не забувайте про свої обіцянки, прагніть до конкретності сформульованих підлеглим завдань, особисто контролюйте виконання і т.д. – тільки тоді справи у вас підуть гарно. Але не посилайтесь на перевантаження, нестачу часу, а якщо були змушені залишитись на роботі – значить так було потрібно.

Ось ці вісім типів найбільш поширених управлінських установок, хоча фахівець з адміністративного менеджменту в кожній з них знайде раціональне зерно. Тож, якщо замислитись над образом „ідеального менеджера", тобто людини, яка сприймає управлінську діяльність як цілісну систему, він має взяти для себе ті підказки, що містяться в цих вісьмох типах управлінських установок.

Саме вони визначають домінуючий стиль управління: автократичний, ліберальний або середина поміж ними – демократичний. Демократичний стиль вважають за оптимальний у більшості випадків, але таким він є не завжди, тому ефективні менеджери часто слідують принципу суміщення різних стилів.

Трапляється, також, що організація виграє від того, що в ній, на різних рівнях ієрархії, працюють керівники, які є прибічниками різних стилів управління (перший керівник сповідує демократичний, а керівник підрозділу автократичний). У цьому випадку, вмішуючись в управлінську ситуацію, вони можуть взаємно доповнювати один одного, більш ефективно розв'язувати задачі, що стоять перед колективом (мабуть, на цьому ж принципі побудована робота персонажів розслідувань, яких називають „поганий поліцейський" і „добрий поліцейський").

Про заохочення і стягнення. Насправді вірно ведуть себе керівники високого рангу, які не гребують бувати у підрозділах своєї організації, віддаючи перевагу знайомству із фахівцями, а вже потім цікавлячись станом технологічних процесів. Знайомство з особис-

тими якостями підлеглих потрібно для того, щоб вірно розпорядитись існуючими важелями управління, які є в розпорядженні конкретного адміністратора.

Справа в тім, що „об'єктивні" форми заохочення і примусу мають різну суб'єктивну значущість: для одного працівника найбільш суб'єктивно значущим стягненням буде позбавлення премії, для іншого – публічна догана, для третього – перенос часу відпустки і т.д. Тож важливо дотримуватись принципу відповідності мір заохочення і стягнення відповідно до успіхів і проступків підлеглих з урахуванням рис особистості кожного. Погано, коли така відповідність порушується в один або інший бік. Авторитет керівника страждає однаково від того, що підлеглий отримав заохочення (покарання) більше, або менше того, що він об'єктивно заслужив. Адже сам працівник зазвичай добре уявляє міру своєї провини або ж заслуг.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, що являють собою *знання, якості та вміння менеджера*.

2.Дайте відповіді на питання „*Тесту на управлінські якості*" та поясніть які саме управлінські якості вам, як майбутньому фахівцю з адміністративного менеджменту притаманні.

3.Поясніть, *як розпізнати сильного керівника, розкрийте ознаки сильного менеджера*.

4.Проаналізуйте, зміст тесту „*Перевірте, який ви керівник*".

5.Поясніть, як розуміти твердження авторів, що *якості, необхідно й однозначно потрібні сильному керівнику, встановити неможливо*.

6.Дайте відповіді на питання „*Тесту на управлінську сумісність*", поясніть яка управлінська установка вам на сьогодні є найбільш близькою..

Набір інструментів для успішного менеджера

Щотижневий звіт про стан проекту

Разом з вашими основними документами, які відображають роботу за проектом, звіти є найбільш важливими діловими паперами у системі управління і менеджменту проектів. Скористайтесь цією таблицею для того, щоб скласти свій щотижневий звіт. Для цього необхідно заповнити таблицю потрібною інформацією.

Щотижневий звіт про стан проекту
Задачі, які були розв'язані на тижні, що закінчився: 1. 2. 3.
Задачі, які потрібно розв'язати впродовж наступного тижня: 1. 2. 3.
Спеціальні вимоги, потрібні для цього (матеріали, ресурси, співробітники тощо)
Справи і проблеми, які потребують особливої уваги і якнайшвидших дій: 1. 2. 3.

6. ПЕДАГОГІЧНА АНТРОПОЛОГІЯ: ВИХОВАННЯ І ОСВІТА МЕНЕДЖЕРА

6.1. Антропологічне обґрунтування виховання і освіти

До системи педагогічних знань, яка приймає участь у становленні сучасного фахівця, і менеджмент тут не є виключенням, входять три головні області. Якщо не брати усі ці області до уваги, обмежуватись приміром лише професійною підготовкою менеджера, ми отримуємо такого собі „педагогічного недоробка”. Тобто людину, від якої годі очікувати покращення стану справ, як на рівні окремої організації, так і на рівні держави.

1.Педагогіка як наука і мистецтво. Область знання про педагогіку як теорію і практику має назву *філософія педагогіки,* або *загальна педагогіка*. Вона відповідає на наступні нагальні питання: Чи необхідна педагогіка як наукове знання про виховання? Якщо необхідна, якою вона має бути? Якою є природа педагогіки на відміну від інших наук і видів мистецтва? Природа ж педагогіки як науки і мистецтва виховання похідна від природи виховання, від розуміння її сутності. Тому основою філософії педагогіки виступає теорія освіти, виховання і навчання.

2.Теорія освіти, виховання і навчання. Відповідає на питання про природу освіти, виховання і навчання, про їхню необхідність і можливість. Її предметом виступає процес виховання і навчальний процес. Освіта, виховання і навчання людини залежать від розуміння природи людини, від знання можливостей і границь її розвитку. Саме тому у фундаменті теорії виховання знаходиться знання про людину, як таку що виховують (навчають), і про вихователя (учителя, викладача).

3.Педаогічна антропологія як фундамент усього каркасу педагогіки. Частина педагогіки, присвячена пізнанню людини як вихователя і вихованця, як раз і називається педагогічною антропологією. Вона відповідає на питання про природу людини і суспільства, про вихованість і навченість людини і груп людей. На педагогічній антропології ґрунтується теорія освітньо-виховних процесів, а на ній теорія педагогіки.

Умовно можна уявити структуру педагогіки як піраміду, її фундамент формують узагальнюючі положення про людину, як суб’єкт і об’єкт виховання, тобто педагогічна антропологія. Перший поверх тут теорія виховання, а на вершині піраміди знаходяться ідеї про педагогіку, як науку і мистецтво – загальна педагогіка (філософія педагогіки).

Очевидно, „надійність і міцність” усієї цієї конструкції визначає ніщо інше, як якість фундаменту. Якщо припустити неможливе, що людина усього лише біологічна істота, яка пішла від мавпи, такі напрямки її вдосконалення як набування „душевності і трансцендентності” принципово неможливі. Тож у свою чергу і педагогіка як знання про виховання не лише непотрібна, але й неможлива. Натомість мова піде про принципи дресирування, як засоби становлення умовних рефлексів.

Як видно, усе без виключення, що може і повинне міститись на самих різних поверхах педагогіки, визначається її фундаментальною частиною. Відтак будь-яке положення педагогічної антропології примусово тягне за собою відповідну йому тезу у теорії виховання, освіти і навчання. Скажемо ще більш жорстко: *педагогічна антропологія напрацьовує ідеї, які пронизують усі поверхи складної конструкції педагогіки від її низу, до верху*.

Педагогіко-антропологічні основи педагогіки пов’язані із нашим розумінням природи молодої людини. У цьому розумінні, наприклад, знаходить своє місце природничо-науковий підхід, який розглядає людину як частину природи, тобто її біологічну компоненту. Соціологічна течія природу людини вважає похідною від суспільства, а індивідуальну свідомість, від колективної. Теологічна педагогіка базується на вченні про людину як образі і подібності до Бога.

Тож антропологічний напрямок у педагогіці відзначається багатовекторним підходом до питань походження і, відповідно, до різноманітних і особливих процесів становлення і розвитку особистості. Саме тому, педагоги-антропологи досліджують і використовують одночасно взаємодію біологічних, соціальних і духов-

них факторів в структурі особистості. Відтак, якщо будь-хто, виходячи із своїх світоглядних установок, полишає без уваги якусь групу факторів, він не лише неправомірно збіднює природу людини, але одночасно неприпустимо спрощує зміст педагогіки, збіднює направленість і зміст виховання, освіти і навчання.

Зауважимо, що Б. Бім-Бад, який виражає фактично сучасну офіційну думку педагогічної спільноти Росії, підкреслює, що релігія нині розглядається педагогічною антропологією як: „Дуже серйозне джерело знань про відношення людини до життя, смерті і безсмертя. Це відношення у великій мірі відповідальне за наш образ і за наші шляхи, за цілі, які ми обираємо у житті, і за способи, якими ми користуємось для досягнення цілей". При цьому, „усе найбільш складне у житті людини розв'язується релігійною свідомістю... Віра стишує страх, змиряє з долею, нагороджує за муки – нехай пізніше, але воздає за страждання і втрати. Головне ж – *дарує безсмертя*, відповідає на численні питання „чому саме"? (49). Дійсна цінність цих уявлень колосальна, бо саме вони визначають відношення людини до світу і взаємодію з ним. Без них людина знаходить себе незахищеною і одинокою, а оточуючий макро- і мікрокосм - ворожим, абсурдним, зарозумілим, таким що заслуговує на відразу, ненависть і знищення. Без них майбутній менеджер формується, як цинічний здирник („захочу – дозволю, не захочу – не дозволю").

Причини необхідності якнайшвидшого відродження і розвитку педагогічної антропології визначаються для країн, що утворились на території колишнього СРСР, рядом спільних для них факторів. Серед них відторгнення, не сприйняття значною кількістю людей „формальної" свободи, що так неочікуване прийшла до нас; невміння цією свободою користуватись, не вдаючись до помітних зловживань; внутрішній супротив тому, як реалізується право на економічну свободу.

У той же час, насправді дуже мало (вибірково, „партійно", традиційно порадянські) досліджуючи людину, українська педагогіка до сих пір не змогла стати у конструктивну позицію, тож вона лише частково впливає на різноманітні педагогічні процеси, які проходять у навчальних закладах різних типів. Невідкладність відновлення і розвитку педагогічної антропології як цілісного і системного знання про людину, що виховує і сама виховується, про людину як суб'єкт і об'єкт освіти диктується задачами глибинної реформи змісту, методів і форм освіти, задачами пошуку нових типів освітніх практик. Адже структуру процесів освіти і виховання можна зрозуміти лише відносно структури цілісної (тобто, поданої вище, „трьохскладової") природи людини. Аби дати вищій школі надійні орієнтири для їхнього пере устрою, педантропології треба підвести під них природі відповідні зміст, методи і форми освіти майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту.

Педагогічна антропологія призвана давати матеріал і „методологічні креслення" для усіх освітніх наук, не тільки для самої педагогіки: для філософії освіти, історії педагогіки, освітньої політики, теорії адміністрації тощо. Педагогічна антропологія визначає стратегію освіти, адже лише вона вивчає розвиток людини цілісно і системно, у перспективі усього її життя, тільки вона вивчає дитинство і юність з точки зору зрілості і старості. Вона є незаперечною базою психологічної і діагностичної, профорієнтаційної і санітарно-гігієнічних служб.

За допомогою педагогічної антропології, нарешті, можливо суттєво вдосконалити навчальні посібники і навчальні матеріали, як для учителів і викладачів, так і для учнів та студентів. Адже традиційні для країни впродовж десятиліть основи теорії і практики менеджменту вже не є адекватними у нашу „зламну" епоху. Відтак відсутні необхідні сучасні основи виховання і освіти нового покоління управлінців, що забезпечать подолання нашою країною складнощів перехідного періоду, становлення дійсно стабільного, справедливого і правового суспільства.

Цілком зрозуміло, що педагогічна антропологія є міждисциплінарною, комплексною дослідницькою областю, яка знаходиться на межі релігії і філософії, на-

ук і мистецтва, інших видів суспільної свідомості, різних суспільних наук і практик. До кола фундаментальних, а також допоміжних областей пізнання, зміст і методи яких залучає педагогічна антропологія, окрім названих, входять аксіологія, антропологія біологічна і культурна, бізнес, військові науки, дефектологія, мистецтвознавство, історія громадянська, історія дитинства, історія школи, кібернетика, криміналістика, а також деонтологія, кримінологія, культурологія, літературознавство, логіка, медицина тощо.

У своїй об'єктивній частині педантропологія виділяє у якості предмету інтересу людину, як суб'єкт і об'єкт освітньо-виховного процесу, явища і процеси педагогічного впливу людини на людину, виховання людини людиною. Якщо радянська педагогічна антропологія мала на увазі людину переважно як предмет виховання, то сучасна мислиться лише у якості області знання і пізнання, предметом якого є усі частки освітнього процесу, що пов'язані між собою суб'єкт-суб'єктно.

Педагогічна антропологія *побудована на наступних твердженнях*.

В людині неподільно з'єднані у загальне ціле спільне (загальнолюдське), особливе (притаманне нації, народу, їхній культурі, часу, місцю проживання), а також окреме (одиничне, неповторне, індивідуальне). Врахування усіх цих аспектів виступає необхідною передумовою і методом отримання наукових фактів, діагностики, передбачення і рекомендацій для практики, де педагог має справу з конкретною людиною. Окрім того, педантропологічне мислення не може не бути імовірнісним, тобто таким, що прагне напрацьовувати методи розв'язувати подібні проблеми, як це має місце у лікарській справі.

Це також аксіома про можливість людини бути вихованою і навченою, аксіома цілісності і неподільності особистості, єдності спільного, особливого і окремого в кожній людині, аксіома активної оруді йно - знакової природи душевних сил, вищих психічних функцій і здібностей людини, аксіома апперцептивного характеру набування будь-якого досвіду (тобто, лише на підставі особливостей вже існуючого досвіду людини), аксіома пластичності (мінливості) усіх особистих властивостей, аксіома розвитку душевних сил внаслідок взаємодії вроджених програм зростання й розвитку з оточуючим людину світом природи, речей, соціальних установлень, а також із світом культури.

Вперше, замість різноманітних знань та вмінь, яким зазвичай навчали софісти і ритори у Древній Греції, і яким прагнуть навчати нині майбутніх менеджерів, філософ Платон ціллю *освіти* поставив набування мудрості, здатності душі до спостережливості явищ дійсного буття, тобто Бога. Досягненню цієї мети він і підпорядкував усю організацію навчально-виховного процесу у своїй академії. Відтак освітня програма академії містила три основних блоки: державна практика, наукове знання і мудрість. Окрім того, в ній були представлені також три освітніх рівня: навчання у гімназії, отримання вищої освіти у рамках академічних занять з філософами і вченими, подальше вдосконалення в науках спільно з колективом філософів-однодумців.

Від ступеню до ступеню коло дисциплін, а це були вчення про числа або ж арифметика, вчення про фігури – геометрія, астрономія і гармоніка, практично не змінювалося. Але специфіка опанування ними полягала не стільки у розширенні кола дисциплін, скільки у досягненні усе більшої глибини проникнення у тонкощі, у вмінні підмітити, застосувавши діалектичне мистецтво, єдине у сущому. Тож чим глибшим ставало осягання наук, тим вужчим ставало їхнє коло, аж допоки знання вищих начал „як раптове світло" не загорялось в душі молодика (25, с.41).

У той же час, *вища освіта* у сучасному світі не може бути нічим іншим, як умовною межею, умовно визначеним обсягом змісту та характерним способом засвоєння існуючих норм культури, при якому людина свідомо формується не стільки, як фахівець, але у першу чергу як інтелігент, що мусить відповідати очікуванням суспільства відносно носія

культури, котрим перед за все він повинен бути. Підкреслюємо, це не споглядальне але діяльне самовизначення випускника вищого навчального закладу, що позначене власною відповідальністю освіченої особи за те, аби у „місті її присутності" плин подій підпорядковувався існуючим для цього випадку нормам (моральним, професійним і правовим). Або, якщо відповідних норм не існує чи вони невідомі конкретній людині, її дії в українським умовах повинні відповідати духу християнської ідеї, яка виступає позитивною альтернативою поширеній тезі, мовляв, якщо не знаєш як вдіяти, поступай згідно норм закону. Закони, написані людьми, навіть разом узяті, все рівно будуть важити для самостійного визначення правильного способу поводження християнина менше, ніж ті, що дані йому Спасителем в одній лише Нагорній Проповіді.

Освіченою вважається людина, здатна побудувати і реалізувати „образ" свого життя у відповідності до усвідомленого власного вибору (3, с.24). При цьому найбільш важлива ціль освіти полягає у „профілактиці" руйнівних і само знищувальних типів характерів і форм поведінки. Тож перша турбота вихователя полягає у тому, аби готувати юну особу до прийняття цього світу і, одночасно, до обережного і творчого його вдосконалення. У цьому сенсі освіта є попередженням про наявні пастки і ризики для життя, у тому числі про загрози ілюзій і помилок, можливих фіаско і катастроф.

Нездоланна потреба людини полягає в тому, аби відчути значущість її буття, адже саме це робить людину людиною, інакше вона може знищити себе та інших. Для упередження соціальних і індивідуальних трагедій, для „терапії" людських душ, особливо у катастрофічні епохи зламів і потрясінь, виховання і особливо освіта мають сприяти становленню особливого типу свідомості, - відкритої і вільної, цілісної і системної, без якої виникає феномен „поховання людей" під руїнами колишніх віджилих стереотипів, під завалами протиріч, полярних, часто не пов'язаних між собою потягів, що відносяться одночасно і до минулого, і до сьогоднішнього, і до прийдешнього.

Поняття „освітній простір", яке з'явилося у середині 1990-х років, позначається як „існуюче у соціумі місце", де суб'єктивно задаються безліч відносин і зв'язків, здійснюються направлені дії спеціальних видів державних, суспільних і змішаних систем, пов'язаних із розвитком індивіда та його соціалізацією. Можлива також наявність направлено створеного внутрішнього, індивідуального освітнього простору, становлення якого відбувається у досвіді кожної людини (22, с.36).

Ретельно, з врахуванням зазначеного, сформований зміст освіти має допомогти інтегрувати в органічне ціле навчання і виховання, навчальну діяльність і підготовку, розвиток та соціалізацію майбутнього менеджера. Саме тому зміст освіти постає як система діяльностей разом з їхнім культурним наповненням і має врівноважувати розвиток духовної і розумової, емоційної і ціннісної, вольової і фізичної сфер людини. Педантропологічний підхід вимагає переносу набутих способів і видів діяльності на усі нові ситуації, тож як видно, - найціннішими компонентами освіти є передача і напрацювання досвіду успішної самостійної діяльності фахівців, спілкування і емоційного відношення до оточуючого світу.

Відмітимо ще одну актуальну обставину, притаманну сучасному світу, для якої є важливими настанови педагогічної антропології, а саме - значне поширення антисоціальної, протиправної поведінки частини дітей і молоді, засилля не лише девіантного, непристойного поводження, але й справді масових правопорушень, чим опікується такий напрям педагогіки, як деонтологія. Педагогічна антропологія має виконувати „протекторну функцію" за рахунок попередження про можливі помилки і загрози, що криються в освіті і практичній діяльності викладачів, коли вони стають шкідливими, отупляючи ми і спокушують до розпусти.

Наприклад, „отупляючою” освіта стає через засвоєння студентами чужої, далекої від них інформації, нав’язаної педагогом, яка в дійсності їх не цікавить. Така освіта була потрібна у СРСР правлячим групам, аби готувати людей до забезпечення ними суто виконавських, майже механічних функцій (тобто, виготовлення „людино-гвинтиків” на одну колодку). Вона заглиблювала людей у стан зашкарублості, тупої покірності, у інерційний, автоматичний, напівсумеречний стан.

Грандіозною тут також є деформуюча роль брехні, будь-яких видів обману юнацтва дорослими, бо ж так вихована людина стає на ноги із усвідомленням, що світом править хитрість, а також груба сила і підступність. Сутність злочину працівника, – насильств енне відняття тих або інших благ у людей, життя за рахунок інших. Аби виправдати перед собою своє паразитування, злочинець має носити у собі ненависть до суспільства, звинувачуючи його у ворожості до себе. Ось чому педагогічна антропологія наголошує, треба давати позитивний, щасливий досвід соціальної взаємодії кожному студенту, який готується до професійної діяльності.

Педагогічна антропологія показує, також, що можна довго і сумлінно вчитись, стаючи при цьому усе тупішим, дичавіючи на очах і лише віддаляючись від істини. Педагогічна антропологія попереджує, виховання і освіта менеджера можуть бути максимально загрозливими для особистості і суспільства. Одночасно вона підказує діаметрально протилежні шляхи і способи, форми і методи освіти, які надійно забезпечують знаннями й майстерністю, розвиток здібностей і покликання; показує економні за часом і зусиллями педагогів шляхи, підводячи студентів до самовиховання і самоосвіти, саморозвитку і самоконтролю.

6.2. Виховний вплив на молоду людину

Наведене дозволяє зробити подальші суттєві психологічні зауваження відносно природи і сутності виховного процесу менеджерів. Так, ми вказували, що поводження молодої людини визначається духовними, соціальними і біологічними особливостями її розвитку. Але у дитинстві і юності саме біологічний фактор визначає той фундамент, ту основу на якому вибудовується уся структура особи.

У цей період чи не єдиним вихователем, здатним формувати відповідні реакції, на думку Л.С.Виготського, виступає власний досвід організму. Тільки той зв’язок, який робить очевидним причинно-наслідкові зв’язки, переконує дитину у значущості того або іншого явища. Ось чому, особистий досвід вихованця стає основною базою для педагогічної роботи: „Суворо кажучи, з наукової точки зору не можна виховувати іншу людину. Здійснювати безпосередній вплив і забезпечувати зміни у чужому організмі неможливо, можна лише виховувати себе, або ж змінювати свої природжені реакції через власний досвід” (30, с.59).

Саме тому, зазначає Виготський, традиційна європейська система, яка процес виховання і навчання завжди зводила до пасивного сприйняття учнями визначень і повчань педагога, є верхом психологічної безглуздості. Відтак, у основу виховного процесу „повинна бути покладена особиста діяльність учня, і усе мистецтво вихователя повинне зводитись тільки до того, аби направляти і регулювати цю діяльність. У процесі виховання учитель має бути немовби рейками, по яких вільно і самостійно рухаються вагони, отримуючи від них лише напрям власного руху” (там же, с.59-60).

Основу виховної дії учнів має складати повний процес реакції з усіма трьома її моментами – сприйняттям інформації (подразника), її переробкою і дією у відповідь. Колишня педагогіка аж занадто посилювала і утрирувала перший аспект, а саме - сприйняття, і перетворювала вихованця на „губку”, що жадібно напитується чужими знаннями.

Але, по-перше, що буде з такою „губкою”, якщо вона опиниться у поганому місці, у такій собі стічній канаві, яку утворює нице освітнє середовище. І, по-

друге, студент не є таким собі місцем накопичення і зберігання інформації, він має формувати власні знання і досвід, життєво необхідні саме йому для влаштування своєї різне векторної життєдіяльності серед людей, й у даному соціальному і природному середовищі. Нарешті, по-третє, знання, яке не проведене через особистий досвід його застосування, взагалі знанням не являється (це усього лише інформація). Тому, студенти повинні опановувати не лише сприйняття, але й реагування на інформацію своєю зацікавленою дією. Виховувати, значить перед усім встановлювати нові реакції і зв'язки, напрацьовувати нові форми поведінки вихованця.

Процес виховання залежить від об'єктивних і суб'єктивних чинників впливу на особу. До групи об'єктивних факторів відносять:

- генетичну спадковість і нинішній стан здоров'я людини;
- соціальну і культурну приналежність сім'ї, яка позначається на безпосередньому оточенні дитини;
- обставини біографії;
- культурну традицію, професійний і соціальний статус;
- особливості країни і історичної епохи.

Групу суб'єктивних факторів складають:

- психічні особливості, світогляд, ціннісні орієнтації, внутрішні потреби і інтереси як вихователя, так і вихованця;
- система відносин із соціумом;
- організовані виховні впливи на людину з боку окремих людей, їхніх груп, об'єднань і усього суспільства (32).

Як свідчить практика, функція виховного впливу може реалізовуватись у різний спосіб, на різних рівнях, з різне направленими цілями. Наприклад, людина може цілеспрямовано здійснювати на саму себе виховний вплив, управляючи своїм психологічним станом, поведінкою і активністю. У такому випадку можна вести мову про *самовиховання*. При цьому від думки відносно самої себе, тобто, якою вона бажає бачити себе як сьогодні, так і в майбутньому, залежить вибір виховної цілі і способів її досягнення.

Кінцевою метою виховання студентів вищих навчальних закладів, відповідно до Національної доктрини розвитку освіти в Україні, є їхня підготовка до виконання сукупності ролей, необхідних для суспільного життя. У тому числі:

- громадянина, що передбачає становлення людини з активною громадянською позицією, почуттям обов'язку і відповідальності перед суспільством;
- трудівника, охоплює вміння і бажання творчо працювати за фахом, створювані духовні і матеріальні цінності;
- громадського діяча, означає активну участь особистості в громадському житті;
- сім'янина, за рахунок поступового набування досвіду бути чоловіком і батьком, дружиною і матір'ю;
- товариша, що розуміє іншу людину, вміє увійти у нове середовище, поступитися, поділитися, допомогти іншому.

Ті студенти, які дійсно опановують обрану спеціальність менеджера з адміністративного управління, часто дивлячись у майбутнє із свого меркантильного боку, прагнуть поставити і розв'язати власні життєві задачі (зацікавити роботодавця, гарно працевлаштуватись, створити сім'ю і облаштувати своє життя). Тоді як з боку суспільства існують дещо інші очікування до студентів, як до молоді, з якою пов'язують успішне майбутнє країни. М. М. Фіцула зазначає, що процес виховання, який має своєю місією викохувати нову генерацію позитивно налаштованої на майбутнє молоді, як і будь-який інший педагогічний процес, має об'єктивні закономірності і передбачає необхідність дотримуватись певних принципів.

Закономірність виховання – стійкий, об'єктивний, істотний зв'язок у вихованні, врахування і реалізація якого сприяє успішному розвитку особистості. За Фіцулою, виховний процес студентів ґрунтується на наступних закономірностях.

1.Органічному зв'язку виховання із суспільними потребами і умовами виховання. Цей зв'язок, наприклад, можна спробувати знайти, пошукавши відповіді на такі запитання, чи є релігійне, християнське життя менеджера із вищою освітою бажаним для українського суспільства? Адже значні зміни у житті суспільства непереборно ведуть і до структурних змін у його виховній системі. Одночасно, розбудова незалежної України передбачає формування у майбутнього фахівця національної свідомості, любові до Батьківщини, української мови, історії, культури свого народу, готовності віддати сили й знання на його благо.

2.Вихованні молодої людини – майбутнього менеджера під впливом різних чинників, найважливішим серед яких є позитивний духовний вплив оточуючих людей, насамперед батьків і педагогів.

3.Залежності результатів виховання від глибини і повноти врахування національного менталітету студента. З огляду на це виховний процес слід вибудовувати з використанням рідної мови, на національних звичаях, традиціях тощо.

4.Залежності результатів виховання від виховного впливу на внутрішній світ студента. Виховний процес має постійно трансформувати зовнішні виховні впливи у внутрішні, духовні процеси особистості (її думки, погляди, переконання, ціннісні орієнтири, емоції, установки, мотиви тощо).

5.Визначальної ролі спілкування і діяльності у вихованні особистості. Саме різноманітна діяльність є головним чинником єдності свідомості й поведінки кожної людини.

Лише за таких умов можливий всебічний і позитивний розвиток особи майбутнього менеджера. При цьому усі вказані закономірності виховання проявляються у розмаїтті їхніх взаємозв'язків. Знання закономірностей і застосування їх дає викладачу змогу цілеспрямовано проектувати виховний процес.

Принципи виховання – керівні положення, що відображають закономірності процесу виховання і визначають вимоги до змісту і методів його організації. Вони є системою вимог щодо різних аспектів виховного процесу і усі разом спрямовані на формування цілісної особистості. Серед них, відносно студентства, актуалізують наступні, які повинні бути взяті до уваги викладачами усіх дисциплін.

1.Принцип народності. Сутність його полягає у єдності національного й загальнолюдського. Йдеться про національну спрямованість виховання, оволодіння і використання рідної мови, формування національної свідомості, любові до рідної землі і свого народу. Прищеплення шанобливого ставлення до культури, національної спадщини, традицій і звичаїв народів, що населяють Україну.

2.Принцип природо відповідності виховання. Він передбачає врахування багатогранної й цілісної природи людини, вікових і індивідуальних особливостей студентів, а також їх психологічних, національних і релігійних особливостей.

3.Принцип гуманізації. Сутність його полягає у створенні умов для формування кращих якостей і здібностей молодої людини: гуманності, щирості, людяності, доброзичливості, милосердя тощо. Передбачає також гуманізацію взаємин між викладачами і студентами, тобто повагу до особистості молодої людини, розуміння її запитів, інтересів, гідності і довіри до неї.

4.Принцип демократизації. Має на увазі усунення з педагогічної практики авторитарного стилю виховання, сприйняття особистості студента як вищої суспільної цінності, визнання його права на свободу, розвиток здібностей і виявлення індивідуальності. Передбачає глибоке усвідомлення взаємозв'язку між ідеалами свободи, правами людини і громадянською відповідальністю.

5.Принцип етнізації. Полягає у наповненні виховання національним змістом, що передбачає становлення самосвідомості громадянина. Йдеться про створення можливості для усіх молодих людей навчатися рідною мовою, про виховання у них національної гідності, національної свідомості, почуття етнічної причетності до свого народу, відтворення менталітету свого народу, виховання їх як типових носіїв національної культури, продовжувачів справи своїх батьків.

6.Принцип культурі відповідності виховання. Він передбачає органічний зв'язок з історією народу, його мовою, культурними та родинно-побутовими традиціями, народним мистецтвом, ремеслами та промислами, забезпечення духовної єдності, наступності та спадкоємності поколінь.

7.Принцип поєднання педагогічного управління з ініціативою та самодіяльністю студентства, утвердження життєвого оптимізму, розвиток навичок позитивного мислення. Передбачає безпосередню участь студентів у плануванні своїх громадських справ, усвідомлення їх необхідності і значення, контроль за їх виконанням, оцінювання досягнутих результатів.

8.Принцип безперервності і наступності виховання. Він ґрунтується на тому, що формування свідомості, напрацювання навичок і звичок поведінки вимагає системи заходів, які застосовують у певній послідовності. Адже позитивні риси особистості не можна виховати, якщо виховний процес буде випадковою сукупністю епізодичних впливів, які йдуть від сьогоднішнього настрою їх викладачів.

9.Принцип єдності свідомості і поведінки у вихованні. Сутність його полягає у правильному співвідношенні методів формування свідомості та суспільної поведінки, запобігання відхиленням у свідомості й поведінці особистості, вироблення стану несприйнятливості до негативних впливів, готовності протистояти їм.

10.Принцип професійної спрямованості виховання. Уся виховна робота зі студентами-менеджерами повинна орієнтувати їх на майбутню професійну діяльність, формувати почуття гордості за обрану професію, виробляти необхідні знання і здібності, вміння і навички.

11.Принцип диференціації та індивідуалізації виховного процесу. Передбачає врахування у виховній роботі рівнів фізичного, психічного, соціального, духовного, інтелектуального розвитку вихованців, стимулювання активності у розкритті творчої індивідуальності кожного.

12.Принцип цілеспрямованості виховання. Зорієнтований на підпорядкування усіх виховних заходів загальній меті формування висококваліфікованого фахівця. Усвідомлення мети створює перспективу, дає змогу проектувати бажаний рівень вихованості особистості.

13.Принцип єдності виховних впливів усіх учасників виховного процесу. Реалізується він через постійну взаємодію, взаємне інформування учасників виховного процесу про результати виховних впливів.

Хоча принципів виховання, сформульованих у різний час і різними педагогами, які мають відношення до становлення моральної і гармонічної особи молодої людини існує значно більше, ми вважаємо що наведена вище система, є достатньо повною (39).

У якості критеріїв оцінки вихованості людини зазвичай обирають:

- „добро", як поведінку в ім'я іншої людини (групи, колективу, суспільства в цілому);
- „істину", як дороговказ при оцінці (щирості – не щирості) дій людини;
- „красу", у всіх формах її прояву і утворення.

Міра вихованості людини визначається наступними критеріями:

- широтою горизонту і рівнем сходження людини до вказаних вище цінностей;

- ступенем орієнтації у правилах, нормах, ідеалах і цінностях суспільства і мірою їх застосування у діях людини;

- рівнем набутих на їхній основі особистісних якостей та їхньою ієрархією в структурі особистості.

Окрім того, про вихованість людини свідчать інші численні риси: зовнішність, мова, манера поводження в цілому і окремі характерні вчинки, ціннісні орієнтації, відношення до діяльності і стилю спілкування. Ось що писав про вихованих людей російський письменник А. П. Чехов (Чехов А.П. Собр. соч. В 12-ти т. Т.11. – М., 1956).

„Виховані люди, на мій розсуд, повинні задовольняти наступним умовам:

1.Вони поважають особу людини, а тому завжди поблажливі, м'які, ввічливі, поступливі... Вони не вчинять бунту із-за молотка або пропалої гумки; живучи з будь-ким, вони не роблять із цього послугу, а коли йдуть, не кажуть: з вами жити не можна! Вони пробачають і шум, і холод, і пережарене м'ясо, і гостроти, і присутність у них вдома сторонніх.

2.Вони співчутливі не лише до убогих і кішок. Вони вболівають душею навіть від того, що не помітне неозброєним оком.

3.Вони поважають чужу власність, а тому сплачують свої борги.

4.Вони щиросерді і бояться брехні, як вогню. Не брешуть навіть у малому... Вони не рисуються, держать себе на вулиці точно так, як і вдома, не пускають пил в очі іншим... Вони не балакучі і не лізуть із одкровеннями, особливо коли їх не питають... З поваги до людських вух, вони найчастіше мовчать.

5.Вони не принижують себе з тією метою, аби визвати у іншої людини співчуття і поміч. Вони не грають на струнах чужих душ, для того аби у відповідь їм зітхали і панькались з ними. Вони не кажуть: мене не розуміють!

6.Вони не метушливі. Їх не займають такі фальшиві діаманти, як знайомство із знаменитостями, захват у *Salon'e,* відомість у портерних.

7.Якщо вони мають в собі талант, то поважають його. Вони приносять для нього у жертву спокій, жінок, вино і метушню.

8.Вони виховують в собі естетику. Вони не можуть заснути в одежі, дихати спертим повітрям, ходити по запльованій підлозі".

Відтак напрямки виховання визначаються єдністю цілей і змісту. За цією ознакою розрізнюють моральне, розумове, трудове, фізичне і естетичне виховання. У наш час формуються також нові напрями виховання – громадянське, правове, економічне та екологічне.

Задачі і зміст *морального* виховання визначаються відповідно до етичних вимог суспільства. У багатовіковій традиції людства основні постулати моральної поведінки бути подані, приміром, у Біблії та Корані. У якості основних задач етичного виховання виділяють:

- накопичення морального досвіду і знань про правила суспільної поведінки (в сім'ї, на вулиці, в інституті, у інших громадських місцях);

- розумне використання вільного часу і розвиток моральних якостей особистості, таких як уважного і турботливого відношення до людей; чесності, терпимості, скромності і делікатності; організованості, дисциплінованості і відповідальності, почуття обов'язку і честі, поваги до людської гідності, працелюбство і культуру праці, турботливе відношення до національного надбання.

Розумове виховання орієнтоване на розвиток інтелектуальних здібностей людини, інтересу до пізнання оточуючого світу і самої себе. Воно визначає:

- розвиток сили волі, пам'яті і мислення як основних умов пізнавального і освітнього процесів;

- формування культури навчальної і інтелектуальної праці;

- стимулювання інтересу до роботи з книгою і новими інформаційними технологіями;

- розвиток, також, особистісних якостей – самостійності, широти кругозору, здатності до творчості.

Головними завданнями *трудового* виховання виступають: розвиток добросовісного, відповідального і творчого відношення до різних видів трудової діяльності; накопичення професійного досвіду менеджера, як умови виконання одного з головних обов'язків людини у суспільстві.

Задля розв'язання цих задач використовують різноманітні прийомі і засобі:

- організацію спільної праці вихователя і вихованця;

- пояснення значущості визначеного виду праці на користь сім'ї, колективу, співробітників організації, Батьківщини загалом;

- матеріальне і моральне заохочення продуктивної праці і проявів творчості;

- знайомство з трудовими традиціями сім'ї, трудового колективу, країни;

- організацію занять у гуртках за інтересами (технічної творчості, проектування і програмування, театральному, кулінарії тощо);

- вправи по напрацюванню трудових навичок під час виконання конкретних операцій (навичок використання комп'ютеру, проведення ремонтних робіт, виготовлення виробів з різних матеріалів);

- творчі конкурси і змагання, виставки творчих робіт і оцінка їхньої якості;

- тимчасові і постійні домашні доручення, чергування у навчальній групі і в інституті, виконання покладених обов'язків у літніх трудових бригадах і оздоровчо-спортивних таборах;

- систематичну участь у суспільно-корисній праці, навчання технологіям і прийомам організації професійної діяльності;

- контроль за економією часу і електроенергії, інших ресурсів;

- облік і оцінку результатів праці (якості, строків і точності виконання задачі, раціоналізація процесу і наявність творчого підходу);

- нарешті, фахову, професійну підготовку до трудової діяльності менеджера.

Основними задачами *фізичного* виховання є: правильний і різнобічний фізичний розвиток, опанування руховими навичками і вестибулярним апаратом, а також їхнє тренування, опанування не лише процедурами загартування організму, але й іншими процедурами досягнення і підтримання здорового стану організму (докладно див. розділ 11, присвячений будівництво власного здоров'я). Це також виховання сили волі і характеру, направлені на підвищення працездатності.

Ціллю *естетичного* виховання виступає розвиток естетичного відношення особи до дійсності. Це, перед усім, здатність до емоційного сприйняття прекрасного, яка може проявлятись не лише по відношенню до природи або витворів мистецтва. Завдяки здатності до сприйняття прекрасного, людина має привносити естетичне в особисте життя і життя оточуючих, у побут, у професійну діяльність і соціальний ландшафт. Це має відношення й до соціального ландшафту повсякденного життя. Прикладами для студентів можуть слугувати існуючі чисті під'їзди багатоповерхівок, озеленення вулиць, дизайн навчальних приміщень.

Змістовно *методи виховання* проявляються через:

- безпосередній вплив вихователя на вихованця (через особистий приклад, авторитет, переконання, просьбу, пораду, вимогу, заохочення, загрозу, покарання, - тобто від „теплого" до „холодного" впливу);

- створення спеціальних умов, ситуацій і обставин, які підштовхують вихованця змінювати власне відношення, у різний спосіб виражати свою нову позицію, здійснювати громадянський поступок, проявити твердий характер;

- суспільну думку референтної групи, наприклад студентського колективу, особисто значущого для вихованця, думку авторитетної для вихованця людини, а також інформаційного каналу телебачення або радіо, який викликає довіру;

- спільну діяльність вихователя і вихованця, включаючи спілкування і гру;

- процеси навчання і самоосвіти, отримання відповідної інформації, включаючи близьке оточення і професійне спілкування;

- нарешті, заглиблення у світ народних традицій, фольклорної творчості, читання художньої літератури.

Та чи можуть викладачі, хоча б у відносних показника, визначити рівень вихованості особистості? Що і як прийняти за еталон? Особливо, коли це стосується морально-духовних якостей особистості, інших компонентів, які пов'язані з процесами психічної діяльності людини? Цікаво ознайомитись із різними рівнями вихованості особи, як їх подає А.І. Кузьмінській (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Рівні вихованості особистості (за А.І. Кузьмінським)

Високий рівень вихованості	1.Сформованість наукового світогляду, прагнення до удосконалення довкілля. 2.Розуміння власного "Я" з погляду фізичного і духовного розвитку. 3.Розумова активність. 4.Сформованість високих ідеалів. 5.Уміння в галузі інтелектуальної праці. 6.Почуття обов'язку. 7.Національна гідність. 8.Високий професіоналізм. 9.Вияв доброти, чуйності, гуманізму, милосердя. 10.Великодушність і справедливість. 11.Почуття відповідальності. 12.Висока етична культура. 13.Совісність.
Середній рівень вихованості	1.Спостережливість. 2.Вразливість. 3.Енергійність. 4.Працьовитість. 5.Щедрість. 6.Відвертість. 7.Наполегливість. 8.Соромязливість. 9.Розсудливість. 10.Людяність. 11.Скромність. 12.Ентузіазм. 13.Сміливість. 14.Гордість.
Низький рівень вихованості	1.Пасивність. 2.Лінивість. 3.Неуважність. 4.Підсупність. 5.Забіякуватість. 6.Ревнощі. 7.Самолюбство.

	8.Егоїзм. 9.Нерішучість. 10.Скупість, жадібність. 11.Сварливість. 12.Чванливість. 13.Непостійність. 14.Неслухняність. 15.Грубість. 16.Нахабство. 17.Замкненість.

Як видно з таблиці, людина у ході виховання і самовиховання немовби „піднімається” від низького до середнього, а потім і високого рівня вихованості.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, *чому самої лише професійної підготовки майбутніх менеджерів недостатньо, чому студентам потрібні також повноцінні процеси виховання і освіти*.

2.Поясніть, чому для освіти менеджерів потрібна *педагогічна антропологія.*

3.Поясніть, кого можна вважати *освіченою людиною*.

4.Поясніть, що являють собою *об’єктивні і суб’єктивні чинники впливу на особу у ході її виховання.*

5.Поясніть, що являють собою *закономірності і принципи виховання*.

6.Поясніть, у чому особливість *рис тієї особи, яку А. П. Чехов вважав вихованою*.

Набір інструментів для успішного менеджера

План контактів

Як менеджеру, вам доводиться виконувати силу силенну різноманітної роботи, тож одне з головних завдань – підтримувати зв’язок з багатьма людьми. Потрібно інформувати інвесторів і поставників, заступників і підрядників, усю вашу команду про хід основних робіт. Інколи завдання інформувати усіх, кого потрібно, стає настільки складним, що для його виконання потрібен спеціальний план. Таблиця плану контактів допоможе організувати спілкування у роботі над проектом, включить дзвінки і зустрічі в акуратну схему.

Дата:	Підготовлений (ким):
Проект:	Повторний розгляд:
Ціль: Задачі: 1. 2. 3. Аудиторія: - інвестори - директори - клієнти - інші запрошені	
Як часто ви плануєте контактувати з цими людьми? - щоденно - раз на тиждень - раз на місяць - раз на квартал - інше Як ви будете виходити на зв’язок? - телефоном -факсом - E-mail - по внутрішній мережі - через зустрічі - інакше Хто буде готувати контакти? Примітки / коментарі	

7. ПРИНЦИПИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ФІРМИ

7.1. Соціально-економічна сутність принципів управління

Слово „принцип" має походження від латинського principium, тобто початок, основа. У визначених і сталих принципах узагальнюються усі відомі сучасній науці об'єктивні закони і закономірності, а також накопичений досвід управління.

У найбільш загальному вигляді *принципи управління* можна визначити як важливі відносно процесу управління норми, правила і закономірності, що випливають із сутності явища суспільства і стану його розвитку, а також існуючого стану його виробничих сил. Врахування і дотримання цих встановлених норм, правил і закономірностей сприяє досягненню цілей, які суспільство ставить перед собою.

Принципи управління виводяться і формулюються, враховуючи існуючі закони і досвід управління, способи виробництва і форми власності, а також існуючі соціокультурні фактори. Відтак принципи управління, це ті основні положення щодо здійснення управлінської діяльності, які випливають з відносин, котрі складаються поміж людьми у процесі управління.

У той же час, не варто забувати про те, що хоча принципи менеджменту й містять у собі найбільш узагальнені положення теорії і практики управління, їх не можна вважати недоторканними, раз і назавжди встановленими. Саме тому, в сучасному менеджменті, якщо ознайомитись з різними науковими і навчальними виданнями, немає загально визнаного, раз і назавжди встановленого набору принципів управління. Практично у кожного дослідника, що вивчає проблеми управління, існують власні розробки і погляди, під обґрунтуванням яких ми знаходимо достатні підстави. Викладене свідчить про наявність потреби у подальших розробках нових сучасних систем принципів адміністративного менеджменту на підставі узагальнення, критичного аналізу і адаптації до існуючих умов досвіду вітчизняних і закордонних дослідників у царині управління.

При цьому в основі будь-якої системи теоретичних понять повинна знаходитись їхня класифікація. Щодо класифікації принципів управління, то тут на даний час теж існує декілька різних підходів. Один з поширених підходів пропонує розподіл управлінських принципів на чотири основні групи, а саме:

-принципи, загальні для усіх видів управління;

-такі, що відносять до усіх компонентів системи управління;

-такі, що специфічні для управління конкретним виробництвом;

-такі, що мають відношення до окремих частин системи управління.

Подана класифікація є достатньо розгорнутою, але у той же час містить у собі деякі спірні позиції. Якщо дослідити зміст цих чотирьох поданих груп більш ретельно, можна пересвідчитись, що перша, друга і четверта групи мають безпосереднє відношення до суб'єкта управління (системи, що управляє). Тоді як третя група безпосередньо пов'язана з об'єктом управління (системою, якою управляють).

Таким чином, уся сукупність принципів управління може бути розподілена не на чотири, але на дві групи, які формуються за ознакою підсистем цілісної системи управління. Тож до першої групи ми віднесемо принципи, що торкаються окремих компонентів системи, що управляє, а також усієї системи загалом. Тоді як до другої - принципи управління конкретними видами діяльності. Цей новий підхід до класифікації принципів управління вже дозволяє пов'язати їхню типологію із специфікою структури систем управління.

Принципи, які тепер відносяться до першої групи, це загальні принципи управління, адже вони віддзеркалюють специфіку теорії і практики управління в найбільш загальному розумінні цього явища. Для принципів, що віднесені до другої групи, застосовують термін „спеціальні принципи управління", адже вони безпосередньо пов'язані із специфікою управління конкретними видами діяльності. Така класифікація принаймні є характер-

ною для науки про управління, яка напрацьовувалась і підтримувалась вітчизняними фахівцями у часи СРСР.

Чи не найбільш оптимальною, на думку сучасних фахівців є класифікація принципів управління, коли вони розподіляються на три групи, як це показано у підрозділі 3.1 нашого навчального посібника, тож нагадаємо цей розподіл:

- загальні принципи управління (мають відношення до усіх компонентів системи управління);
- часткові принципи управління (відносяться до окремих частин і елементів системи управління);
- спеціальні принципи управління (відносяться до управління конкретними видами діяльності).

Згідно останнього поданого способу класифікації уся існуюча сукупність принципів управління уміщається також у три основні групи, наповнення яких подано нижче.

Загальні принципи управління, як вже зазначалось, мають безпосереднє відношення до системи управління в цілому, тобто до усієї сукупності компонентів, що входять до її структури. Виходячи з того, що загальні принципи управління економічними об'єктами є похідними від більш загальних кібернетичних принципів, варто коротко охарактеризувати також і їх.

До складу усталеної системи кібернетичних принципів входять:

- принцип самостійного руху і самостійного управління систем;
- принцип ієрархії;
- принцип відносності тих, що управляють, і тих, якими управляють, підсистем;
- принцип взаємодії з навколишнім середовищем;
- принцип утворення і реалізації цілей;
- принцип відповідності системи, що управляє, системі, якою управляють;
- принцип зворотного зв'язку;
- принцип оптимальності функціонування.

Ця сукупність кібернетичних принципів відображає їхній взаємозв'язок, цілісність і єдність по відношенню до усякої системи управління. Механізм взаємодії кібернетичних принципів означає, приміром, що діяльність будь-якої автономно функціонуючої системи неподільно пов'язана з процесами комунікації (принцип інформаційного, тобто прямого, і зворотного зв'язку), процеси комунікації постійно адаптуються (це принцип оптимальності) у відповідності до мінливих цілей організації (принцип утворення і реалізації цілей).

Таким чином, із загальних принципів кібернетики можна вивести загальні принципи управління соціально-економічними системами. Головним у системі загальних принципів управління вважається *принцип наукової обґрунтованості управління*. Адже науковий підхід до менеджменту вимагає тотального, комплексного опрацювання усієї сукупності факторів, що впливають на ефективність функціонування організації, з наступним застосуванням отриманих знань у практиці управління. Звернемось у якості прикладу до такої теми. Ще А. Файоль зазначав, - для роботи з персоналом велике значення мають особисті якості менеджера, тож він запропонував серед набору цих якостей *фізичне здоров'я*. Однак фахівці з адміністративного менеджменту до останнього часу не звернули на цю проблему відповідної уваги, тож розділ 14 нашого посібника присвячений дослідженню проблеми формування сучасних менеджерів, як будівничих власного здоров'я.

Іншим, не менш важливим принципом є *принцип системного підходу до розв'язання управлінських завдань*. Системний підхід вимагає, щоб керівники розглядали організацію, як сукупність взаємно пов'язаних, взаємно залежних і таких, що постійно між собою взаємодіють, елементів (це структура організації, працівники, виробничі завдання і технології тощо). Головне у системному підході – це розробка і використання уявлень про цілісність систем. В основі системного підходу знаходиться системний аналіз, який включає в себе формулювання цілі функціонування системи, визначення кількісного і якісного складу елементів, що утворюють систему.

Принцип оптимальності управління висуває вимогу досягнення цілей управління з мінімальними витратами часу і засобів. З цим же принципом тісно пов'язаний *принцип гнучкості управління*, практична реалізація якого дозволяє забезпечити своєчасну адаптацію організації до мінливих умов зовнішнього середовища або ж її швидку перебудову відповідно до нових цілей функціонування. У зв'язку із збільшенням ролі соціальних факторів у менеджменті на перший план вийшов *принцип демократизації управління*, який містить вимогу про задоволення інтересів власників, керівників, трудового колективу, також окремих акціонерів і працівників підприємства на справедливій основі.

З точки зору адміністративного менеджменту можна виділити ще два суттєві принципи управління, а саме *принцип регламентації* і *принцип формалізації*. Відповідно до принципу регламентації усі процеси, що відбуваються в системі управління, повинні бути жорстко регламентовані. Іншими словами, в будь-якій організації має бути розроблена розгорнута система норм і правил, що визначають порядок функціонування як організації в цілому, так і окремих її структурних підрозділів. Тоді як принцип формалізації передбачає формальне закріплення цих норм і правил функціонування організації у вигляді наказів і розпоряджень керівника, а також у посадових інструкціях.

Наведений вище перелік загальних принципів управління є далеко не повним, тут були розглянуті лише основні й найбільш універсальні принципи. У той же час потрібно пам'ятати, що будь-яка соціально-економічна система створюється і функціонує для досягнення визначених цілей. Саме тому ті принципи, якими керуються менеджери конкретної організації, мають підбиратись індивідуально, в кожному конкретному випадку, виходячи з цілей функціонування фірми.

Часткові принципи управління зазвичай називають принципи, які відносяться до окремих елементів системи управління. Часткові принципи можна умовно поділити на дві підгрупи. Перша група включає *принципи, що торкаються окремих елементів системи управління*: це принципи планування, організації, обліку, контролю, принципи проведення маркетингових досліджень і заходів тощо. До другої групи відносять управлінські принципи, пов'язані з окремими сторонами управління, приміром, соціальної, економічної, організаційно-технічної, а також з рівнями управління (структурний підрозділ, організація, галузь, національна економіка).

Для характеристики *першої групи* залучимо в якості прикладу *принципи організації* і *обліку*. Серед принципів організації виділяють принципи пріоритету, принципи відповідності і принципи формування процесу організаційної діяльності. До складу принципів пріоритету входять принципи пріоритету цілі, пріоритету функцій над структурою при створенні організацій, пріоритету структур над функціями в діючих організаціях, пріоритету об'єкта управління над суб'єктом управління для діючих організацій.

Принцип пріоритету для цілі формулюється наступним чином. У системі *ціль - задача – функція* найвищий пріоритет має ціль, потім задача, а вже потім функція.

Принцип пріоритету функцій над структурою у ході створення організації наголошує: проектування і створення нових організацій перед за все покликане необхідністю реалізації конкретних функцій. У випадках, коли відсутня можливість формування набору структурних підрозділів організації відповідно до набору її функцій, розглядаються інші варіанти побудови структури організації, виходячи з пріоритету цілі, досягненню якої повинні слугувати зазначені функції.

Сенс *принципу пріоритету структур над функціями в діючих організаціях* полягає в наступному. У таких, що сформувались, і нормально діючих організаціях процеси взаємодії відбуваються таким чином, що відсутні елементи системи поступово з'являються немовби „самі по собі", а надмірні поступово відмирають. Згідно даному принципу діючі організації здатні здійснювати лише обмежений діапазон функцій. У ж випадку виходу за рамки вказаного діапазону цілком ймовірно виникнення ситуації, коли організація не буде здатна забезпечити розв'язання задач, що перед нею постали.

Принцип пріоритету суб'єкта управління над об'єктом управління в організаціях, які ще формуються, має наступний зміст. У ході створення організації її засновники мають обирати відповідно до своїх потреб і можливостей трудовий колектив, характер діяльності, організаційно-правову форму та інші параметри організації.

Сутність *принципу пріоритету об'єкта управління суб'єктом для вже діючих організацій* полягає також і в тому, що керівники усіх рівнів управління фірми повинні призначатись у відповідності до характеристик і потреб конкретних структурних підрозділів.

До *принципів відповідності* відносяться: принцип відповідності поставлених цілей ресурсам; принцип відповідності розпорядливості і підпорядкування; принцип відповідності ефективності виробництва і економічності; принцип оптимального сполучення централізації і децентралізації виробництва і управління, тож розглянемо їх детально.

Принцип відповідності поставлених цілей наявним ресурсам має наступний зміст. Кожній цілі повинен відповідати набір фінансових, сировинних, матеріальних, енергетичних і людських ресурсів, що дозволяє забезпечити досягнення визначеної цілі.

Принцип відповідності розпорядливості і підпорядкування торкається наступного: у кожного співробітника має бути лише один лінійний керівник і, одночасно, скільки завгодно керівників функціональних.

Принцип відповідності ефективності виробництва і економічності можна сформулювати наступним чином. Для кожної організації повинна бути знайдена відповідність між ефективністю функціонування і сукупними витратами. Даний принцип встановлює правило, відповідно до якого будь-які додаткові витрати організації повинні бути виправдані передбачуваним підвищенням ефективності її функціонування.

Зміст *принципу оптимального сполучення централізації і децентралізації виробництва і управління* полягає у наступному. Занадто малі і занадто великі організації функціонують значно менш ефективно, ніж ті, що мають середній розмір. Іншими словами, масштаб організації повинен оптимально відповідати її цілям і задачам, характеру діяльності, специфіці ринку тощо.

Побудова процесу організації повинна здійснюватись на підставі наступних принципів:

- переважної спрямованості на досягнення поставленої цілі, а не на усунення внутрішніх і зовнішніх факторів, що збивають „з обраного курсу";
- комплексного підходу до вивчення таких, якими можна управляти, і таких, якими не можна управляти, факторів, що впливають на процес організації;
- забезпечення такого характеру протікання виробничого процесу, який відповідає об'єктивній ситуації;
- найбільш оптимального і повного інформаційного забезпечення процесу;
- жорсткої регламентації операцій і процедур усіх етапів процесу, що проектується;
- відповідності властивостей даного процесу технічним, економічним, соціальним й організаційним ресурсам організації.

До *принципів організації та здійснення управлінського обліку* відносяться:

- неперервність діяльності підприємства;
- використання єдиних для планування і обліку одиниць виміру;
- оцінка результатів діяльності як фірми в цілому, так і кожного його структурного підрозділу окремо;
- послідовність і багаторазове використання первинної і проміжної інформації в цілях управління;
- формування системи показників внутрішньої звітності організації як основи для комунікаційних зв'язків поміж різними рівнями управління і окремими структурними підрозділами, що знаходяться на одному з рівнів управління;
- застосування бюджетного (кошторисного) методу управління витратами і необхідними запасами;

- повнота й аналітичність, що забезпечують вичерпну інформацію про об'єкти обліку;

-періодичність, яка відображує виробничий і комерційний цикли підприємства, котрі встановлені обліковою політикою.

Для характеристики *другої групи* часткових принципів управління розглянемо важливі для адміністративного менеджменту принципи кадрової політики, що торкаються управління персоналом. Тут теж можна виділити декілька різних груп, при цьому найбільш показовою є група принципів побудови системи управління персоналом і група принципів підбора кадрів.

Щодо формування системи управління персоналом організації, вона здійснюється на основі наступних принципів: адекватності функцій управління персоналом цілям функціонування; первинності функцій управління персоналом, оптимального співвідношення інтра- та інфрафункцій управління персоналом; оперативного реагування на зміни специфіки функціонування організації; принципу потенційних імітацій.

Принцип адекватності функцій управління персоналом цілям функціонування має наступний зміст. Формування та зміна функцій управління персоналом повинні здійснюватись у суворій відповідності до цілей і потреб функціонування організації.

Сутність *принципу первинності функцій управління персоналом* полягає у наступному. Склад, кількісні і якісні характеристики елементів системи управління персоналом, а також характер інформаційних зв'язків і взаємодії між ними знаходяться у прямій залежності від змісту функцій управління персоналом.

Принцип оптимального співвідношення інтра- та інфрафункцій управління персоналом визначає необхідні пропорції між функціями, спрямова*ними на організацію системи управління персоналом*, тобто інтрафункції, і *функціями управління персоналом*, тобто інфрафункціями.

Сутність *принципу оперативного реагування на зміни специфіки функціонування організації* полягає в необхідності випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток основної діяльності, порівняно з функціями, спрямованими на допоміжну діяльність.

Принцип потенційних імітацій проголошує: тимчасове вибуття з виробничого процесу окремих працівників не повинне позначатись, припиняти процес її функціонування. Іншими словами, кожен робітник повинен бути здатним виконувати службові обов'язки фахівця, який знаходиться вище або нижче в ієрархії його організації.

У ході підбору кадрів потрібно враховувати наступні основні принципи: принцип ситуації; принцип сумісності; принцип компенсації і принцип динамізму.

Сутність *принципу ситуації* полягає в тому, що у процесі підбору кадрів необхідно не тільки враховувати загальну відповідність характеристик кандидата вимогам конкретної посади, але й брати до уваги конкретну ситуацію, що склалась в організації.

Велике значення при підборі кадрів має *принцип сумісності* відносно процедури ротації кадрів в організації. Принцип вказує на те, що під час заміщення вакантних посад керівнику організації потрібно брати до уваги ряд моментів. Перед за все варто пам'ятати, що власні працівники, які претендують на нову посаду, вже стали невід'ємною частиною організації. Тому, оминаючи період адаптації, вони можуть відразу з повною віддачею заступити до виконання посадових обов'язків. У той же час, фахівці, прийняті із сторони, мають ще докласти зусиль, щоб вписатись в колектив і стати його частиною. Тоді як з іншого оку, саме ці працівники можуть більш об'єктивно оцінювати процеси, які відбуваються в організації. Саме вони можуть звернути увагу керівництва на недоліки, які вже стали звичними і не сприймаються іншими.

Не менш важливе значення в системі підбору кадрів має *принцип сумісності*. Його роль полягає в забезпеченні оптимальної інтеграції спільних зусиль старих і нових працівників. Якщо перші є такими собі носіями життєвого і трудового досвіду, то другі більш активні і менш консервативні, нерідко мають більш прогресивні знання. Раціональне спо-

лучення в усіх структурних підрозділах працівників одного та іншого типів є невід'ємною умовою ефективного функціонування організації.

Принцип компенсації пропонує виконувати підбір кадрів таким чином, щоб негативні якості одного працівника компенсувались позитивними якостями іншого.

Нарешті, *принцип динамізму* вказує на необхідність поєднання мобільності і стабільності. Мобільність дозволяє своєчасно здійснювати заходи по висуванню і ротації кадрів відповідно до змін у зовнішньому середовищі і нових потреб самої організації. Стабільність потрібна для проведення довгострокових програм. Раціональне поєднання мобільності і стабільності у процесі підбору кадрів здатне забезпечити необхідний рівень ефективності системи управління людськими ресурсами організації.

Відмітимо ще раз, розглянуті часткові принципи управління є лише частиною встановлених правил, які повинні братись до уваги у процесі адміністративного менеджменту.

Спеціальними принципами управління вважаються принципи, що мають відношення до управління конкретними видами діяльності. Виходячи з того, що основу будь-якої нормально функціонуючої економічної системи складають організації, які здійснюють виробничу діяльність, для характеристики спеціальних принципів управління варто розглянути саме *принципи управління виробництвом*. Зауважимо, що їхній зміст знаходиться в безпосередній залежності від соціально-економічних і політичних умов, в яких функціонують організації, котрі здійснюють виробничу діяльність.

На даний час до системи принципів управління виробництвом відносять три основні групи принципів. Перша – принципи інвестування, друга – принципи управління технологією, третя – принципи створення ефективних структур управління виробництвом.

Інвестування складає основу підвищення ефективності виробничої діяльності. Воно повинно здійснюватись на основі наступних принципів:

- орієнтації на довгострокові перспективи;
- наявності об'єктивної і повної інформації про поточний стан фондового ринку і перспективи його розвитку;
- адекватного і своєчасного реагування на зміни в інвестиційному середовищі;
- орієнтації на придбання не дуже дорогих підприємств, акції яких найближчим часом можуть суттєво підвищитись у їх ціні.

Принципи управління технологією зорієнтовані на підвищення ефективності використання основних виробничих фондів і оптимізацію технологічних процесів для скорочення виробничого циклу, економії ресурсів і зменшення матеріальних витрат. Окрім того, необхідно відмітити, що вдосконалення технологічних процесів не тільки дозволяє досягати значного збільшення ефективності виробництва, але ще й забезпечує підвищення рівня якості продукції, що випускається, а це перетворює фірму на більш конкурентну.

До числа *принципів створення ефективних організаційних структур управління* відносять:

- пріоритетну орієнтацію організації не на використання виробничих функцій, але на потреби ринку;
- широке застосування структурних підрозділів, влаштованих за цільовою, а не функціональною ознакою;
- мінімально необхідну кількість рівнів управління;
- створення необхідних умов для того, аби працівниками організації проявлялась виробнича і раціоналізаторська ініціатива.

В найбільш загальному вигляді вдосконалення системи управління виробництвом передбачає орієнтацію фірми на досягнення довгострокових конкурентних переваг, здійснення маркетингових досліджень, інноваційну діяльність, спрямовану на диверсифікацію виробництва, стимулювання раціоналізаторської роботи персоналу. Наприкінці зауважимо, що постійне і всебічне вдосконалення принципів і змісту виробничої діяльності господарюючої організації є одним з основних способів виживання в складних умовах початкового етапу становлення і розвитку ринкових відносин, як це має місце в сучасній Україні.

7.2. Особливості прийняття управлінських рішень

Процес управління являє собою діяльність об'єднаних у відповідну систему суб'єктів управління, спрямовану на досягнення цілей фірми шляхом реалізації визначених функцій і залучення адекватних методів управління. При цьому, *управлінське рішення* є центральним моментом усього процесу управління. Тож не буде перебільшенням сказати, що саме прийняття рішень є суттю професії менеджера.

У широкому сенсі це поняття включає підготовку рішення (планування), тоді як у вузькому – це вибір з можливих альтернатив. У межах перспективного планування приймаються магістральні рішення (що саме робити?), а потім у процесі поточного планування, організації, мотивації, координації, регулювання й уточнення планів приймаються рішення у „вузькому сенсі" (тобто, як саме це зробити?), хоча така границя є умовною.

На практиці проблема прийняття рішень є доволі складною: тиснуть строки, менеджером може відчуватись недостатня кваліфікація і відсутність відповідного досвіду, брак потрібної інформації, сумнівність застосованих методів щодо її отримання, схильність інших менеджерів до трафаретних рішень, нарешті, суперечки між особами, що приймають рішення (ОПР). Щодо управлінських класифікації рішень, то вона подана у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Класифікація управлінських рішень
(за навчальним посібником „Корпоративний менеджмент")

Класифікаційна ознака	*Групування рішень*
За об'єктом рішення	Орієнтовані на цілі або засоби; глибинні структурні або ж ситуаційні
За надійністю отриманої інформації	На основні надійної інформації; ризиковані та ненадійні
За строками дії наслідків	Довго-, середньо-, короткострокові
За зв'язками з ієрархією планування	Стратегічні; тактичні; оперативні
За частотою повторюваності	Випадкові; такі, що повторюються; рутинні
За виробничим охопленням	Для усієї компанії; вузько спеціалізовані
За кількістю рішень у процесі їх прийняття	Статичні; динамічні; одно- і багатоступеневі
За особами, що приймають рішення	Одноосібні; групові; з боку менеджерів; з боку виконавців
За врахуванням зміни отримуваних даних	Жорсткі; гнучкі (пластичні)
За незалежністю	Автономні; такі, що доповнюють одне одного
За складністю	Прості; складні

Щодо найбільш типових, розповсюджених, рішення менеджерів фірм можна класифікувати наступним чином:

- ситуаційні, рутинні, відомчі рішення;
- рішення середньої складності (поточні уточнення області діяльності, рішення у стані стресу і за умови тиску строків, рішення у виняткових випадках);
- інноваційні і визначальні рішення.

Якість прийняття рішення визначається у значній мірі чіткістю дотримання його структури. Так, *рішення з чітко вираженою структурою* примітне наявністю потрібних даних, можливих до застосування методів, обмеженого набору альтернатив, методів оцінок ризиків і цілей. *Слабко структуроване рішення* засноване на суб'єктивних оцінках, неформалізованих уявленнях окремих учасників процесу прийняття рішення, невизначеності зовнішнього середовища (зміст фаз прийняття і реалізації рішення див. у табл. 7.2).

Зауважимо, також, що реальні процеси прийняття рішень можуть бути ускладнені наступним чином:

- окремі етапи можуть відбуватись не у визначеній, оптимальній послідовності, або ж взагалі „зриватись”, „перестрибувати” один через одного, підпорядковуватись зворотнім зв’язкам, паралельному руху декількох етапів одночасно;

- процес прийняття рішення тим більш індивідуальний, чим складнішим є рішення;

- обмежений обсяг інформації обмежує й раціональність рішення, збільшується роль інтуїції менеджера;

- попередні установки по альтернативах впливають на вибір рішення;

- відсутнє прагнення відшукати оптимальне рішення, якщо є рішення задовільне;

- участь декількох осіб й організаційні умови змінюють порядок проходження окремих етапів;

- менеджери у різний спосіб втручаються у структуру і процес прийняття рішень, впливаючи на їхню якість.

Таблиця 7.2

Зміст основних фаз прийняття і реалізації управлінського рішення

Фаза	*Зміст робіт за фазою*
1.Збір інформації про можливі проблеми	1.1.Спостереження за внутрішнім середовищем фірми 1.2.Спостереження за зовнішнім середовищем
2.Встановлення і визначення причин виникнення проблеми	2.1.Описування проблемної ситуації 2.2.Встановлення тієї організаційної ланки, де виникла проблема 2.3.Формулювання проблеми 2.4.Оцінка її важливості 2.5.Встановлення причин виникнення проблеми
3.Формулювання цілі вирішення проблеми	3.1.Визначення цілей компанії 3.2.Формулювання цілей вирішення проблеми
4.Обгрунтування стратегії вирішення проблеми	4.1.Детальний опис об’єкта 4.2.Визначення області зміни перемінних чинників об’єкта 4.3.Визначення вимог до рішення 4.4.Визначення критеріїв ефективності рішення 4.5.Визначення супутніх рішенню обмежень
5.Розробка варіантів рішення	5.1.Розподіл загальної задачі на окремі під задачі 5.2.Пошуки ідей розв’язання кожної з під задач 5.3.Побудова моделей і проведення розрахунків 5.4.Визначення можливих варіантів рішення відповідно до під задач і кожної з підсистем 5.5.Узагальнення результатів по кожній з під задач 5.6.Прогнозування наслідків рішень по кожній з під задач 5.7.Розробка варіантів рішення усієї задачі загалом
6.Вибір найкращого з варіантів	6.1.Аналіз ефективності варіантів рішення 6.2.Оцінка впливу параметрів, на які не можна дієво впливати
7.Коректування і погодження рішення	7.1.Опрацювання рішення з його виконавцями 7.2.Погодження рішення з функціонально пов’язаними службами 7.3.Затвердження рішення
8.Реалізація рішення	8.1.Підготовка робочого плану реалізації 8.2.Реалізація 8.3.Внесення змін у рішення у ході його реалізації 8.4.Оцінка ефективності прийнятого і з реалізованого рішення

При цьому, найбільш часто зустрічаються наступні випадки втручання менеджерів:

- попереднє визначення апріорі, без достатнього обґрунтування, тієї особи, яка буде брати дане рішення до виконання;

- визначення у такий же спосіб кола осіб, що приймають участь у рішенні;

- участь відповідних ОПР в ході його виконання;
- визначення моменту і місця прийняття рішення;
- визначення методики напрацювання і змісту рішення;
- постановка цілей і розставляння пріоритетів;
- обмеження кількості альтернатив;
- залучення осіб з відповідною компетентністю;
- надавання або ж обмеження інформації;
- моральний і матеріальний вплив;
- розширення свободи у виконанні рішень;
- покладення відповідальності за рішення.

Класифікація розподілу повноважень на прийняття рішень представлена у табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Класифікація розподілу повноважень

Класифікаційна ознака	*Групи*	*Зміст*
Делегування	Високе делегування	Поточні виробничі питання повноважень щодо рішень про збут продукції
	Обмежене делегування	Рішення по інвестиціях в межах бюджету; рішення відносно персоналу
Централізація рішення	Висока централізація	Рішення по інвестиціях; фінансові рішення; персональні призначення у вищому керівництві
	Обмежена централізація	Рішення по науково - дослідним і дослідно - конструкторським розробкам

Делегування і централізація прийняття рішень можуть мати, також, різні наслідки (див. табл. 7.4).

Основу управління в сучасних фірмах складає класична „управлінська тріада”, що розповсюджена в умовах перехідних економік. Їх складають:

- збори акціонерів, які зосереджуються на напрацюванні управлінських рішень, котрі торкаються визначення загальних цілей діяльності компанії;
- рада директорів (наглядова рада), рішення якої зосереджені на визначенні стратегічних задач і способів їх досягнення;
- виконавчі органи (одноосібний – це генеральний директор, якщо ж колегіальний – правління або дирекція), спрямовують свою діяльність на реалізацію поставлених задач.

Загальні збори акціонерів надають громадськості можливість щорічно інформувати акціонерів про свою діяльність, досягнення і плани, залучати їх до обговорення і прийняття рішень щодо найбільш важливих питань, які турбують суспільство. Для мінорі тарних акціонерів, що володіють обмеженою кількістю акцій фірми, загальні збори це чи не єдина можливість отримати докладну інформацію про її виробничу і фінансову діяльність, задати керівництву питання, що торкаються управлінської діяльності. Приймаючи участь у загальних зборах, акціонер реалізує існуюче у нього право на участь в управлінні фірмою.

Рада директорів (або наглядова рада) має діяти кваліфіковано і оперативно, адже до кола її обов’язків відноситься визначення пріоритетних і достатньо тривалих орієнтирів розвитку фірми. Одночасно, ефективна діяльність відповідна затвердженим пріоритетам можлива лише за умови її постійного уточнення з урахуванням ринкової ситуації, фінансового стану та інших факторів, що впливають на фінансово-господарську діяльність.

Таблиця 7.4

Наслідки від делегування і централізації рішень

Результат	*Переваги делегування. Недоліки централізації*	*Недоліки делегування. Переваги централізації*
Успіх фірми	Покращення результатів внаслідок підвищення відповідальності виконавців. Зниження витрат. Можливість відсутності менеджера	Потрібна висока кваліфікація нижніх рівнів управління. Додаткові витрати на контроль за рішеннями, що приймаються
Якість рішень	Вище керівництво може зосередитись на стратегічних рішеннях. Реальність рішень, що приймаються. Далекі від реальності рішення з центру	Недостатня однорідність рішень, що приймаються. Однорідність централізованого рішення. Проблема кваліфікації нижніх рівнів управління. Тривалий процес здійснення рішень
Завантаження менеджменту	Завантаження верхніх рівнів. Непотрібність штабів. Розвантаження шляхів комунікації.	Завантаження підпорядкованих рівнів. Збільшення обсягів рішень
Результат	*Переваги делегування. Недоліки централізації*	*Недоліки делегування. Переваги централізації*
Координація	Самовизначення підпорядкованих рівнів управління. Їхня власна відповідальність. Втручання вищої ланки лише у виключних випадках	Можливість конфлікту з нижніми рівнями управління. Підвищення обсягу необхідного контролю
Соціально-психологічні ефекти	Додаткові можливості розвитку нижніх рівнів управління. Підвищені вимоги до продуктивності підпорядкованих менеджерів. Переживання за успіх, задоволення виконаною роллю	Передача доручень підпорядкованим рівням управління (зняття відповідальності з себе). Стрес внаслідок відповідальності у представників нижніх рівнів менеджменту. Менші можливості для прийняття рішень у керівництва

Таку конкретизацію потрібно проводити щорічно у формі затвердження радою директорів, на основі представлення від виконавських служб, фінансово-господарського плану, в якому визначаються обсяги видатків і доходів. Роль цього документа полягає в тому, що він є керівництвом при здійсненні поточної діяльності, а його виконання є головним критерієм оцінки виконавчих служб, відповідальних за поточну діяльність фірми.

Крім того, раді директорів рекомендується приймати усі необхідні заходи для запобігання і врегулювання конфліктів, що виникають між акціонерів і генеральним директором або членами правління фірми.

Ефективність діяльності виконавчих органів фірми в значній мірі залежить від кваліфікації вищих посадових осіб, тому потрібно створювати умови для залучення фірмою відповідних висококваліфікованих фахівців. Рада директорів повинна користатись довірою акціонерів, у противному випадку вона не зможе ефективно працювати і виконувати покладені на неї обов’язки. Окрім того, ефективність здійснення функцій щодо напрацювання рішень ради директорів вимагає незалежності, хоча б частини її членів, не лише від посадових осіб фірми, але й від крупних акціонерів. Така свобода директорів потрібна для об’єктивної оцінки результатів діяльності виконавчих органів і прийняття адекватних рішень по питаннях, де інтереси генерального директора й акціонерів не співпадають.

Виконавчі органи фірми, до яких відносяться колегіальний виконавчій орган (правління) і одноосібний виконавчий орган (генеральний директор), є ключовою ланкою структури управління. У той час як рада директорів виконує функцію стримування і противаг відносно дії виконавських служб, генеральний директор і члени правління виконують функцію контролю за керівниками середньої ланки, що працюють у підрозділах фірми.

До компетенції колегіального виконавчого органу рекомендується віднести у першу чергу організацію розробки найбільш важливих документів фірми: основних напрямків діяльності і фінансово-господарського плану, а також затвердження внутрішніх документів з питань, віднесених до компетенції виконавчих служб, схвалення угод з нерухомістю, отримання кредитів, якщо вони не відносяться до звичайної господарської діяльності. Йому передають функцію прийняття рішень щодо правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій для усіх категорій, регламенту накладення стягнень і застосування заохочень, прийняття рішень про прийняття колективних угод і договорів. Окрім цього йому передаються рішення щодо взаємодії з філіями і представництвами, дочірніми структурами, а також іншими організаціями, на які фірма може здійснювати вплив.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, що являють собою *принципи управління* як такі.
2.Поясніть, що являють собою *загальні принципи управління.*
3.Поясніть, що являють собою *часткові принципи управління*.
4.Поясніть, що являють собою *спеціальні принципи управління.*
5.Поясніть, що являють собою *управлінські рішення*.
6.Поясніть, *зміст основних фаз прийняття і реалізації управлінського рішення*.

Набір інструментів для успішного менеджера

Матриця обов'язків

У великому проекті так буває, що важко від слідити, хто і за що є відповідальним. Якщо ваш колектив складає 10, 20 або 30 і більше чоловік, корисно застосувати формальне закріплення усіх встановлених обов'язків. Це важливо не лише для впорядкування існуючої інформації, але також для успіху всієї справи. Заповнивши запропоновану таблицю з можливими (або іншими, притаманними вашій фірмі) обов'язками, менеджер наочно закріплює визначений вид робіт за конкретними виконавцями.

Матриця обов'язків					
Вид робіт	Інвестор	Менеджер проекту	Керівний комітет	Фінансовий відділ	Юридичний відділ
Устав проекту					
План контактів					
Графік зустрічей					
Звіт про вартість робіт					
Контракти					
Зміни в обсязі робіт					

Примітки: **С** – схвалює поставлені задачі і завдання; **Р** – розглядає результат роботи; **З** – заявляє нові задачі і видає завдання; **Д –** надає дані, потрібні для роботи тощо; **П** – повинен бути поставлений до відома під час виконання завдання; **В** –виконує завдання.

8. ОСОБЛИВІСТЬ РУШІЙНИХ ФУНКЦІЙ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

8.1. Природа і склад функцій адміністративного менеджменту

В основі концепції про функції управління знаходиться *процес ний підхід до вивчення менеджменту*. Відповідно до цього підходу, управління розглядається як процес, який містить у собі неперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій.

В загальному вигляді *функція управління* є окремим однорідним видом діяльності, спрямованої на досягнення цілей функціонування організації. Поняття „функція управління" є доволі містким і охоплює практично усі види управлінської діяльності, а також допомагає з'ясувати зміст і сутність цього виду діяльності людини на всіх рівнях управління. Головною ж передумовою виникнення рушійних, тобто таких що забезпечують поступ організації вперед, функцій управління є *функціональний розподіл управлінської праці*.

Більшість дослідників підрозділяють функції менеджменту на загальні й спеціальні. При цьому під *загальними функціями менеджменту* мають на увазі функції, які утворюють управлінський цикл і відображають специфіку управлінської праці незалежно від характеру і специфіки діяльності організації. В якості прикладу загальних функцій менеджменту можна назвати: дослідження зовнішнього середовища, планування, організацію, регулювання, облік, контроль, а також аналіз проблем й прийняття рішень.

До *спеціальних функцій управління* відносять ті функції, які визначаються специфікою діяльності об'єкта управління. Наприклад, для управління промисловим підприємством є характерними наступні функції: управління основним і допоміжним виробництвом, оперативне управління, управління технічною і технологічною підготовкою виробництва, управління працею, заробітною платою і реалізацією готової продукції.

Окрім загальних і спеціальних функцій управління можна виділити ще й *змішані функції*, такі як: планування випуску готової продукції, контроль за ходом виробництва, організацію збуту продукції і т.д. Такий спосіб класифікації управлінських функцій тісно пов'язаний не тільки із специфікою діяльності об'єкта управління, але й із самим об'єктом. Приміром, якщо спеціальні функції управління промисловим підприємством мають місце у процесі управління практично будь-яким промисловим об'єктом, то змішані функції, зазвичай, неподільно пов'язані саме з конкретним підприємством, вони не можуть бути без їх видозміни „автоматично" перенесені звідси на інший подібний об'єкт.

Достатньо часто застосовується й класифікація функцій залежно від рівня управління. У цьому плані можна виділити функції управління великою корпорацією, окремим підприємством, структурним підрозділом підприємства або ж окремими працівниками.

Для вивчення функцій адміністративного менеджменту найбільш оптимальним видається застосування способу класифікації функцій управління в залежності від часу їх дії. З цієї точки зору всі функції управління можна розподілити на дві групи. До першої групи відносяться *послідовні функції*, які здійснюються дискретно (тобто, повторюючись через визначений проміжок часу), послідовно змінюючи одна одну. Другу групу утворюють *неперервні функції*, виконання яких здійснюється постійно впродовж усього періоду управління підприємством.

У якості прикладів послідовних функцій адміністративного менеджменту доречно назвати: адміністративний маркетинг, планування, організацію, мотивацію, регулювання, адміністративний облік, адміністративний контроль і оцінку ефективності діяльності організації. До неперервних функцій у першу чергу відносяться: прийняття управлінських рішень, управління конфліктами і стресами.

Послідовні і неперервні функції менеджменту неподільним чином пов'язані поміж собою і в своїй сукупності утворюють зміст управлінської діяльності, яка у такий спосіб лише диференційована за її різними ознаками. Наприклад, для того, аби виконати якусь одну з послідовних функцій, потрібно здійснити увесь комплекс неперервних функцій в частині, що безпосередньо торкається саме цієї послідовної функції. Аналогічно й з непе-

рервними функціями управління, для того щоб реалізувати одну з них, потрібно здійснити усі послідовні функції, але тільки в частині, що торкається саме цієї неперервної функції.

Характеристику послідовних рушійних функцій адміністративного менеджменту розпочнемо з ***адміністративного маркетингу***. Поняття „маркетинг" почало широко застосовуватись в системі управління підприємствами в останній чверті XX ст., прийшовши на заміну орієнтації керівництва підприємств на виробництво і збут продукції. На самому початку під маркетингом мали на увазі систему внутрішньо фірмового управління, зорієнтованого на вивчення і врахування потреб ринку. Іншими словами, основа концепції маркетингу полягала в організації виробництва тих видів продукції або ж надання тих видів послуг, яким наперед був гарантований збут.

Основна перевага подібного підходу полягала у використанні комплексних методів формування попиту й стимулювання збуту, що давало гарантії керівництву щодо досягнення передбачуваного рівня прибутку і рентабельності. У той же час, подібна орієнтація бізнесу сприяла формуванню у суспільстві такого негативного явища, як прагнення людей задовольняти свої потреби будь-якими засобами, незважаючи на необхідність раціонального використання природних ресурсів. Очевидно, що у такий спосіб проблеми захисту навколишнього середовища відсувались на другий план, або ж взагалі не брались до уваги. Як реакцію на цю дуже суттєву ваду слід вважати появу і розвиток у 1980-х роках теорії *соціально-етичного маркетингу*, зорієнтованого на задоволення бажань споживачів, виходячи з потреби раціонального і ощадливого використання природних ресурсів.

Як звичайний, так і соціально-етичний маркетинг поєднує те, що вони є інструментом управління і засобом підвищення ефективності функціонування лише комерційних організацій, які здійснюють свою діяльність виключно з метою отримання прибутку. Однак з другої половини 1990-х років прийоми і методи маркетингу почали широко використовуватись також некомерційними організаціями у ході дослідження стану зовнішнього середовища, тож цей вид маркетингу має назву некомерційний.

Некомерційний маркетинг, як правило, здійснюється органами центральної, регіональної і місцевої державної влади, а також громадськими, релігійними і благодійними організаціями. Його мета полягає у встановленні серед значних верств населення попиту на соціальні послуги, такі як забезпечення дотримання громадського порядку, захисту життя і здоров'я громадян, освіти, культури тощо. Основні цілі некомерційного маркетингу полягають у наступному:

- приведення діяльності органів державної влади, громадських, релігійних і благочинних організацій у відповідність з потребами соціальних груп населення, які виступають у якості об'єкта зазначеної діяльності;
- забезпечення більш раціонального і оптимального розподілу соціальних та інших послуг;
- формування позитивної суспільної думки відносно конкретних програм, соціальних інституцій, громадських діячів і т.д.

При цьому не треба забувати, що некомерційні організації, до яких відносяться органи державної влади і громадські об'єднання, в цілях підвищення ефективності своєї діяльності можуть здійснювати не тільки некомерційний, але й комерційний маркетинг. Приміром, у ході реалізації товарів, які були конфісковані під час ході заходів правоохоронних і контролюючих органів. Тут особливий сенс набуває митний маркетинг, побудований на принципах комерційного маркетингу, адже в останні роки виникла актуальна потреба у розробці нових підходів до реалізації товарів, повернутих у державну власність.

Окрім розподілу видів маркетингу на комерційний і некомерційний, маркетинг можна підрозділяти ще й в залежності від різних сфер досліджень, що проводяться. Приміром, у такий спосіб виділимо внутрішній й міжнародний маркетинг.

Внутрішній маркетинг включає в себе місцеві маркетингові дослідження, що відбуваються у межах окремого регіону, а також маркетингові дослідження, котрі проводяться на території усього економічного простору окремої держави. До структури *міжнарод-*

ного маркетингу входять зорієнтований на експорт, а також багато національний й глобальний маркетинг.

Зорієнтований на експорт маркетинг передбачає проведення організацією досліджень стану зовнішнього середовища за межами національного ринку тієї країни, де відповідна фірма зареєстрована і де знаходиться її резиденція. Даний вид маркетингу застосовується в цілях стимулювання експорту товарів, послуг, технологій, прав використання об'єктів інтелектуальної власності тощо.

Багатонаціональний маркетинг пов'язаний із створенням дочірніх підприємств, філій, структурних підрозділів і представництв в різних країнах світу. З комерційної точки зору цей процес пов'язаний із створенням транснаціональних корпорацій, таких як „SONY", „SAMSUNG", „PANASONIK". В некомерційній сфері це такі організації, як „GREEN PEACE", організації „Лікарі без кордонів" тощо.

Глобальний маркетинг заснований на передбаченні того, що у перспективі буде можливо вільне пересування по усьому світовому ринку товарів, послуг, капіталів, робочої сили, інформації і т.д.

Що ж торкається ситуаційного підходу, то в залежності від поточного стану зовнішнього середовища організації можна виділити вісім типів маркетингу: конверсійний; стимулюючий; такий, що розвиває; такий, що реанімує; синхронний; підтримуючий; стримуючий; протидіючий.

Головною метою *конверсійного маркетингу* є трансформування негативного попиту на результати діяльності організації (тобто товари і послуги) до стану позитивного. Негативний попит має місце у випадках, коли основна маса споживачів від'ємним чином відносяться до конкретного виду товару або послуги. Формування позитивного попиту передбачає розробку і здійснення такого плану маркетингу, який здатен гарантувати появу попиту на продукт діяльності конкретної організації.

Стимулюючий маркетинг застосовується у випадках нульового попиту на товар або послугу, тобто байдужого відношення до них потенційних споживачів.

Маркетинг, що розвиває, використовують у випадках, які примітні наявністю потенційного попиту на товар. Здійснення цього типу маркетингу полягає у практичній реалізації потенційного попиту, тобто у перетворенні потенційного попиту у реальний.

Маркетинг, що реанімує, полягає у відновленні початкових обсягів попиту на товари і послуги, що знизився з якихось причин.

Синхронний маркетинг застосовують в умовах коливань попиту з метою стабілізації збуту товарів або послуг.

Підтримуючий маркетинг застосовують у випадку, коли спостерігається повна відповідність рівня попиту рівню пропозиції.

Стримуючий маркетинг має місце в ситуаціях, коли попит у значній мірі перевищує пропозицію. До цього виду маркетингу звертаються з метою профілактики виникнення у споживачів негативних уявлень про можливості організації вдовольнити їх бажання.

Протидіючий маркетинг використовують з метою зниження обсягів реалізації товарів нераціонального попиту, таких як алкогольні напої, тютюнові вироби, окремі негативні види теле- і відеопродукції.

Суттєві негативні зміни, що відбуваються в структурі загальносвітового ринку й більшості національних ринків, особливо з 2008-го року, дозволяють із впевненістю стверджувати про розвиток такої принципово нової сфери обміну, як *ринок управління*. В якості основних сегментів вказаного ринку можна виділити: ринок управлінських кадрів; ринок управлінських технологій; ринок управлінських послуг; ринок управлінських консультацій.

Зауважимо, що *ринки управлінських кадрів, технологій і консультацій* існують відносно давно, тому можна стверджувати, що вони практично сформовані, а їх сучасний розвиток на тлі світової економічної кризи носить еволюційний, екстенсивний характер.

Інакше виглядає *ринок управлінських послуг*. Цей ринок як самостійна сфера обміну сформувався лише наприкінці 1990-х років і в наш час розвивається достатньо стрімко. Приміром, більшість американських промислових компаній сьогодні активно розглядають можливість суттєвого скорочення своєї середньої управлінської ланки за рахунок залучення на визначений термін незалежних спеціалістів з управління. Це дозволяє значно скоротити заводські і цехові непродуктивні витрати, тим самим значно підвищивши цінову конкурентноздатність готової продукції.

Таким чином, *адміністративний ринок*, або ж ринок управління, можна визначити як одну з найбільш перспективних сфер сучасного ринку, у межах якої формується попит і пропозиція на управлінські кадри, управлінські технології, управлінські послуги і управлінські консультації. Очевидно, що наявність відстороненої і відносно незалежної сфери ринку вимагає розробки нових прийомів і способів його вивчення і використання. Саме це завдання й покликаний розв'язати адміністративний маркетинг.

Виходячи з викладеного, ***адміністративний маркетинг*** являє собою управлінську діяльність, спрямовану на вивчення основних закономірностей формування попиту і пропозиції на ринку управління з метою виявлення, розробки і просування найбільш якісних і перспективних продуктів, що реалізуються саме у цьому виді ринку. Активне застосування адміністративного маркетингу в діяльності будь-якої організації дозволить в значній мірі підвищити ефективність системи управління за рахунок виявлення, залучення і використання найбільш кваліфікованих управлінських кадрів і передових управлінських технологій, а також більш активного і раціонального використання управлінських послуг й управлінського консультування.

Як вид управлінської діяльності адміністративний маркетинг включає в себе дві основні складові, а саме: дослідження структури зовнішнього середовища організації і визначення стану цього середовища.

Структуру зовнішнього середовища організації утворюють елементи, що входять до її складу, та зв'язки між ними. До цих елементів, перш за все, відносяться: поставники сировини й матеріалів, споживачі готової продукції, ділові партнери, вище стоячі організації (у т.ч. материнські компанії), нижче стоячі організації (у т.ч. дочірні підприємства, представництва і філії), контролюючі органи, міжнародні організації, громадські організації (профспілки, політичні партії, громадські рухи) і т.п. Усі вказані елементи в сукупності здійснюють суттєвий вплив на характер і ефективність діяльності усякої організації, що діє в умовах демократичного суспільного устрою і ринкових відносин.

Важливе місце в системі вивчення зовнішнього середовища займає збір інформації про поточний стан середовища. З цієї точки зору можна виділити п'ять ситуацій, що характеризуються різним ступенем поінформованості суб'єкта управління про стан зовнішнього середовища. До кола цих інформаційних ситуацій відносяться: детермінована, помірно-детермінована, детерміновано-стохастична, помірно-стохастична й стохастична.

Детермінована інформаційна ситуація характеризується наявністю повної інформації про стан зовнішнього середовища організації. В такій ситуації суб'єкт управління має можливість з найбільшою точністю визначати тенденції розвитку кон'юнктури ринку, адекватно і своєчасно реагувати на них.

Помірно-детермінована ситуація проявляється в умовах наявності окремих елементів невизначеності в структурі інформаційного забезпечення підприємства.

Детерміновано-стохастичній інформаційній ситуації притаманний пограничний стан, коли керівництво фірми забезпечене інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень, лише приблизно на 50 %.

Помірно-стохастична ситуація являє ситуацію, за якої апарат управління має незначну (менше 50 %) частку необхідної інформації про стан зовнішнього середовища.

Стохастична інформаційна ситуація має місце у випадку, коли суб'єкт управління організації практично позбавлений інформації про поточний стан зовнішнього середовища і перспективи його розвитку.

У свою чергу, інформацію, що отримують під час проведення маркетингових досліджень, можна розділити на первинну і вторинну. *Первинна інформація* збирається у процесі проведення конкретного дослідження, тоді як вторинною вважається супутня інформація, отримана раніше для якихось інших цілей. *Вторинна інформація*, як правило, акумулюється на підприємстві у вигляді маркетингової бази даних. Маркетингова база даних являє собою впорядкований масив інформації про основні елементи зовнішнього середовища і про характер взаємних відносин поміж цими елементами.

З метою збору первинної інформації можуть використовуватись різноманітні *методи*. До їх числа відносяться: спостереження, опитування, збір статистичних даних і проведення експериментів. В якості *інструментів*, що застосовуються для збору первинної інформації, можуть бути залучені, приміром, анкети й комп'ютерні мережі даних.

Анкета являє собою лист паперу, на якому викладений перелік питань, на які мають бути отримані відповіді від респондентів. Цей інструмент, не дивлячись на тривалий час його використання, не втратив своєї ваги. Він відзначається гнучкістю і універсальністю, а тому саме його найбільш часто застосовують для збору первинних даних.

При підготовці анкет розрізнюють питання двох типів, а саме закриті і відкриті. Закриті питання містять передбачуваний перелік можливих відповідей і пропонують вибір однієї з них. Тоді як відповіді на відкриті питання формулюються респондентом самостійно в довільній формі викладення своєї думки.

Зауважимо, що накопичена у процесі проведення маркетингових досліджень інформація має величезний вплив на організацію, вона використовується, наприклад, для складання перспективних, середньострокових і поточних планів її розвитку і діяльності.

8.2. Рушійні функції адміністративного менеджменту

Планування в системі адміністративного менеджменту займає особливе місце. В найбільш загальному вигляді планування можна охарактеризувати як процес, що включає в себе розробку основних напрямків розвитку і діяльності організації, визначення потреби в ресурсах і засобах, потрібних для розв'язання поставлених задач, а також вибір методів і способів здійснення окресленої суми заходів.

В основі системи планування знаходиться концепція *цільового підходу*. З точки зору даного підходу управління розглядається як система, орієнтована на досягнення раніше визначених цілей. Саме цілі, що поставлені перед системою управління, є відправною крапкою для планування. Не випадково, що планування інколи визначають як розробку цілей і задач фірми, які знайшли конкретне втілення у поточних і перспективних планах.

Доведення цілей до відома кожного з рівнів управління, а також їхня комплексна оцінка вимагають побудови дерева цілей. *Дерево цілей* являє собою структурне відображення розподілу цілей за рівнями управління організації, а також їхнього взаємозв'язку.

Побудову дерева цілей з повним правом можна вважати підготовчим етапом до планування. У діяльності менеджменту дерево цілей відіграє ту ж саму роль і виконує ті ж самі функції, що й алгоритм програми у кібернетиці. Якщо менеджер має справу з невеликою за розмірами організацією, яка здійснює нескладну діяльність, при розробці планів дерево цілей можна не будувати. Однак, при планування у великих компаніях, у тому числі транснаціональних корпораціях, які мають розгорнуту мережу дочірніх підприємств, філій і представництв, розробка дерева цілей об'єктивно потрібна.

Беручи до уваги, що *адміністративний менеджмент в основному зорієнтований на управління жорстко регламентованими процесами, що відбуваються як у великих недержавних організаціях, так і в органах державної влади*, можна із впевненістю стверджувати, що складання дерева цілей є невід'ємним початковим етапом адміністративного планування.

Наступним етапом планування в системі адміністративного менеджменту є постановка задач. Процес напрацювання задач являє собою формулювання у письмовій або ж усній формі очікуваних конкретних результатів діяльності структурних підрозділів або

навіть окремих працівників організації. До змісту конкретних управлінських задач зазвичай застосовують наступні вимоги:

- відповідність цілям функціонування даної організації;
- простота формулювання і викладення;
- погодженість з нижче стоячими керівниками і виконавцями;
- закріплення після цього визначених задач в письмовій формі;
- реалізм, тобто задача повинна бути реально досяжною.

Сформульовані задачі потому мають бути розставлені в порядку їх пріоритетності. В цьому плані виділяються задачі вищого, середнього і низького пріоритету. До задач вищого пріоритету відносять ті, котрі необхідно розв'язати будь-якою ціною. До кола задач середнього пріоритету входять задачі, які напевне мають бути розв'язані. Задачами низького пріоритету вважають ті, які було б непогано розв'язати.

Для кожної задачі складається список дій, потрібних для її розв'язання, тому третім етапом адміністративного планування є складання плану здійснення вказаних заходів, який встановлює максимальні строки їх виконання. У більшості випадків подібні планиграфіки складають для того, щоб робота була виконана саме у встановлені терміни. Однак вони виконують ще оду важливу функцію, а саме стимулюють працівника до більш відповідальних дій щодо розв'язання поставленої перед ним задачі. Адже у випадку відсутності графіку, який дрібнить увесь масив роботи на конкретні етапи, виконавці просто не будуть розуміти чого сьогодні очікує від них керівництво. Якщо таке має місце в організації, тут різко збільшується ймовірність того, що окремі задачі взагалі не будуть виконані.

Процедура складання графіка виконання робіт зазвичай включає наступні етапи.

1. Потрібно розбити кожний крок програми на ряд послідовних подій і стадій, які можуть бути представлені наступним чином:

а) дослідження ситуації;

б) підготовка пропозицій для керівництва;

в) підготовка чернетки проекту нового режиму роботи;

г) експертна оцінка можливих результатів;

д) доповідь керівництву про результати такого „мозкового експерименту";

е) перехід на новий режим роботи.

2. Визначити, скільки часу знадобиться для виконання кожної з стадій роботи. Час виконання роботи на кожній стадії потрібно встановити в календарних днях з урахуванням можливих незапланованих затримок і простоїв.

3. Визначити, які кроки повинні виконуватись послідовно, а які паралельно.

4. Розробити загальний календарний графік робіт.

5. Уточнити складений графік шляхом включення до нього додаткових, раніше „не помічних" заходів.

Серед робіт по складенню графіка виконання робіт, зорієнтованого скоріше на функціонування ніж на розвиток діяльності, домінує планування поточної роботи, етапи якої зазвичай повторюються щоденно, щотижня або ж щомісяця. Застосування у цьому випадку календарного графіка дозволяє регламентувати, відслідковувати і контролювати усі ці види робіт.

Адміністративно-організаційна функція менеджменту, тобто функція організації являє собою вид управлінської діяльності, шляхом якого система управління пристосовується для виконання задач, визначених на етапі планування.

У ході організації розробляється система заходів, що регламентують діяльність апарату управління, спрямовану на досягнення визначених цілей. До заходів відносять: побудову раціональної системи організації; формування оптимально структури організації; забезпечення організації усіма необхідними ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними, енергетичними і т.д.).

Розробка і побудова раціональної системи організації передбачає визначення кількості, складу, а також кількісних і якісних характеристик елементів, що мають входити в

неї. Основними елементами господарюючої організації є структурні підрозділи, що входять до її складу, кожен з яких виконує свою чітко визначену функцію. Саме тому в основі побудови раціональної системи організації знаходиться принцип функціонального розподілу праці.

Згідно принципу, що розглядається, для формування структури будь-якої організації, потрібно спочатку визначити основні функції, які вона повинна здійснювати. Потім для забезпечення виконання кожної з встановлених функцій формують конкретні робочі групи (структурні підрозділи), як основні елементи організації. На заключному етапі формування системи організації здійснюється ряд заходів, спрямованих на визначення складу, кількісних і якісних характеристик потрібних елементів.

У якості прикладу розглянемо процес формування господарюючої організації. Припустимо, що потрібно розробити систему фірми, що має займатись випічкою і реалізацією хлібобулочних виробів. З самого початку визначимо перелік основний дій (тобто, функцій), які ця організація буде виконувати:

- матеріально-технічне постачання;
- виробництво готової продукції;
- збут готової продукції;
- надавання звітності до державних контролюючих органів.

Очевидно, що для виконання функції матеріально-технічного забезпечення потрібно створення відділу або ж групи матеріально-технічного постачання. Так точно, для здійснення випуску готової продукції потрібна наявність виробничої ділянки або ж цеху. Виконання функції збуту готової продукції можна доручити відділу продаж. Нарешті, надання звітності до контролюючих органів має забезпечити бухгалтерія.

Після цього важливо визначити склад і основні характеристики кожного з названих елементів. Для цього необхідно розробити положення про ці структурні підрозділи, які містять повний перелік їхніх задач і повноважень. Положення є підставою для обрахунку чисельної кількості кожного з підрозділів, а також з урахуванням положень виписуються посадові повноваження кожного конкретного працівника, які в ідеальному варіанті мусять бути закріплені в посадових інструкціях. *На цьому процес розробки раціональної системи організації можна вважати завершеним*.

В рамках формування оптимальної структури управління організацією здійснюється розподіл основних елементів за рівнями управління, розробляється мережа горизонтальних і вертикальних інформаційних взаємозв'язків, що поєднують усі вказані елементи.

Практично усі плани, що розробляються в організації, поряд з переліком необхідних дій апарату управління і виконавського персоналу, містять у собі елементи організаційних заходів. Досить часто проведення подібних заходів передбачає перебудову структури управління з метою підвищення ефективності діяльності організації в умовах постійно мінливої кон'юнктури зовнішнього середовища.

Для вітчизняних державних організацій ця обставина є новою. Раніше в основному застосовувались стандартні види структур управління, що напрацьовувались міністерствами і відомствами спеціально для різних галузей народного господарства. На даний час ситуація суттєво змінилась. Адже більшість організацій отримали право самостійно формувати власну структуру управління. Внаслідок цього в структурі цих організацій стали спостерігатись наступні зміни:

- відмова від розподілу організації на групи за функціональною ознакою;
- скорочення кількості рівнів управління;
- поява принципово нових структурних підрозділів (наприклад, відділів маркетингу, зв'язків з громадськістю тощо).

Поряд з формуванням системи і структури організації важливу роль у процесі здійснення адміністративно-організаційної функції відіграє *забезпечення організації потрібними ресурсами*. Головною метою вказаного процесу є забезпечення неперервного функціонування підприємства.

До складу системи ресурсів, потрібних для нормального функціонування сучасної організації, входять наступні основні елементи:

- сировина (необроблені предмети людської праці);
- матеріали (предмети праці, які вже пройшли попередню обробку);
- напівфабрикати (деталі, блоки і вузли, що закупаються у поставників і використовуються для виробництва готової продукції);
- енергетичні ресурси (паливо, горючо-мастильні матеріали, теплова, електрична, пневматична та інші види енергії);
- людські ресурси (працівники основного і допоміжного виробництва, керівний, інженерно-технічний і обслуговуючий персонал);
- фінансові ресурси (сукупність грошових коштів, які мають потенційну можливість бути використані для забезпечення функціонування і розвитку фірми);
- інформація (дані про стан внутрішнього і зовнішнього середовища організації, що отримую суб'єкт управління за каналами зв'язку у процесі комунікації, а також управлінські команди, які спрямовуються від суб'єкта до об'єкта управління).

Зауважимо, що питаннями забезпечення організації необхідними ресурсами, зазвичай займаються спеціальні функціональні відділи і служби, підпорядковані комерційному директору фірми.

Мотивація як функція адміністративного менеджменту. Сучасна теорія мотивації бере свій початок в дослідженнях засновників і послідовників так званої школи „людських відносин". Один з фундаторів цієї школи Елтон Мейо у свій час встановив такий парадокс, що висока заробітна плата і гарна організація виробничого процесу далеко не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці робітників.

З часом Абрахам Маслоу дійшов висновку, що в основі людських вчинків знаходяться не такі собі матеріальні стимули, але різного роду потреби, яків можна задовольнити за допомогою грошей частково, побіжно. Маслоу виділив п'ять основних категорій потреб, до кола яких входять: фізіологічні, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі і потреби у самовираженні.

До кола фізіологічних відносяться потреби у їжі і продовження роду. Ця група потреб виступає необхідною умовою виживання людини. Сутність потреби в безпеці полягає в необхідності забезпечення захисту фізичного і психічного здоров'я людини. При цьому особливо важливе значення тут має впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть забезпечені й у майбутньому.

Соціальні потреби, їх називають також „потребами, бути дотичним", включає в себе почуття соціальної взаємодії, прихильності, підтримки і т.д. Потреби в повазі включають в себе як потреби у самоповазі, так і потреби у повазі з боку оточуючих. Нарешті, потруби у самовираженні полягають у прагненні людини до реалізації своїх потенційних можливостей та індивідуального розвитку.

Усі зазначені потреби можуть бути розташовані у вигляді ієрархічної структури, яка отримала назву „піраміди потреб". Така пірамідальна схематизація підкреслює, що потреби людини виникають і задовольняються не всі одночасно, але у визначеній послідовності. Потреби нижніх рівнів передбачають їх задоволення у першу чергу, саме тому вони впливають на поведінку людини значно раніше, ніж починають виникати і усвідомлюватись потреби більш високого рівня.

Зазначимо, що виникнення теорії Маслоу дозволило досягти істинного розуміння того, що насправді знаходиться, хоча й не завжди усвідомлюється людьми, в основі бажання якісно виконувати якусь роботу. Відтепер теоретики і практики менеджменту почали усвідомлювати, як стимулювати продуктивність праці робітників шляхом цілеспрямованого і послідовного задоволення їхніх потреб. Процес створення умов, які забезпечують вплив на потреби людей і дозволяють спрямувати їх дії у потрібний для організації бік, заохотити виконавців до активної і сумлінної праці, до старанного виконання покладених на них задач, отримав назву „мотивація".

Термін *мотивація* походить від французького „мотив”, що означає „причина, що збуджує; привід до тієї або іншої дії”. Мотиви можуть як внутрішні, що породжені визначеним відношенням людини до своєї діяльності, так і зовнішніми, пов’язаними з впливом на неї якихось чинників, які існують незалежно від людини, і приводяться у дію іншими людьми і обставинами. Зовнішні мотиви називають *стимулами*, які можуть бути матеріальними і нематеріальними.

Найбільш розповсюдженим *матеріальним стимулом* виступає заробітна плата. На додаток до заробітної плати робітникам може встановлюватись винагорода з урахуванням результатів їхньої праці і тривалості неперервного стажу роботи в цій організації. *Нематеріальні стимули* можуть бути виражені у формі заохочення (винагороди), а також через покарання, яке має особливість негативного стимулювання. Усі вони можуть впливати на повсякденну поведінку, але вони також окреслюють таку лінію поведінки, коли люди усвідомлюють, що їх чекає, коли вони будуть відноситись до виконання своїх обов’язків у той або інший спосіб. Як матеріальні, так і нематеріальні стимули повинні застосовуватись комплексно на основі раціонального поєднання. Лише так можна досягти найбільшої ефективності праці робітників організації.

Функцію регулювання визначають як систему відносин, які забезпечують підтримання або ж зміну економічних явищ та їхніх зв’язків. Регулювання як явище притаманне будь-якій людській діяльності. Воно виникає одночасно з виробничою кооперацією і прогресує одночасно з поглибленням функціонального розподілу праці. Потреба в регулюванні виступає об’єктивним фактором, адже вона не залежить від характеру діяльності, що здійснюється, і специфіки між особистісних відносин. Можуть змінюватись лише форми і методи регулювання, але потребу у його здійсненні буде залишатись завжди.

Основне завдання процесу регулювання полягає в усуненні відхилень від заданого режиму функціонування організації. У системі дій щодо здійснення функції регулювання можна виділити дві постійно взаємодіючі підсистеми: систему саморегуляції; систему свідомого, цілеспрямованого „стороннього” регулювання. Якщо вплив першої підсистеми заснований на власній ініціативі працівників в організації, то друга являє собою результат втілення волі її керівництва. Головною відмінною ознакою вказаних систем є те, що саморегулювання може торкатись лише процесу виконання функціональних обов’язків, тоді як цілеспрямоване, свідоме регулювання може торкатись не тільки питань виконання, але й включати внесення коректив у зміст визначеної посадової інструкції.

Зазначимо, також, що ефективність система саморегулювання діяльності багато в чому залежить від того, наскільки коректно сформульована ціль діяльності, яка регулюється. У цьому сенсі велике значення набуває такий фактор, які якісна оцінка цілей організації. У ході такої оцінки основною задачею менеджерів є прагнення визначити, конструктивною або ж деструктивною є ціль, яка поставлена перед організацією.

Конструктивні (позитивні) цілі відзначаються тим, що їх досягнення сприяє комплексному, інтегрованому і гармонійному розвитку усіх існуючих елементів організаційної системи. Натомість, *деструктивні (негативні) цілі* сприяють розколу в організації, приміром, ліквідації її окремих елементів або ж наділенню цих елементів повноваженнями і функціями, які суперечать цілям і задачам усієї організації.

При цьому варто мати на увазі, що нерідко одна й та ж сама управлінська задача може бути сформульована у конструктивному або ж деструктивному визначенні. Розглянемо це твердження на наочному прикладі.

Припустимо, що на одній з виробничих ділянок підприємства за останній час різко зросла частка браку в загальному обсязі продукції, що випускається. Керівникові підприємства, у ході здійснення функції регулювання, потрібно виправити стан справ, визначивши ціль (тобто, зрозумілі вказівки) для керівника даної ділянки. Розглянемо, спочатку, негативний випадок, за якого ціль буде мати приблизно такий зміст: „прийняти заходи до зменшення рівня браку (тобто, збавитись від браку)”. Чому такий варіант формулювання цілі є деструктивним? Саме тому, що від вимагає від керівника усунення того, що є не-

від'ємною часткою виробничої діяльності підпорядкованого йому підрозділу (загальновідомо, що брак є частиною будь-якого виробництва). Окрім того, усунути значну частку браку можна в різний спосіб. Так, можна вдосконалити технологію виробництва або ж підвищити рівень кваліфікації персоналу. Нарешті, можна взагалі відмовитись від випуску даної продукції. Як в одному, так і в іншому випадках визначена ціль буде досягнуто.

Таким чином, ставлячи перед підлеглими деструктивні цілі, керівник заздалегідь закладає у програму їхніх дій потенційну можливість нанесення шкоди своїй організації. І чим більше ставиться деструктивних цілей перед працівниками, тим частіше вимагається втручання керівництва у хід виконання виробничих завдань. Отже, у нашому випадку конструктивне формулювання цілі може бути таким: „підвищити рівень якості продукції, що випускається". Очевидно, що подібна ціль може бути розв'язана різними способами, але усі вони обов'язково будуть спрямовані на вдосконалення діяльності організації та її окремих елементів, а не на їхню ліквідацію, як це може бути у першому випадку.

Узагальнимо подане щодо свідомого, цілеспрямованого регулювання діяльності організації. Якщо ефективність системи саморегулювання визначається якістю визначеної цілі, то для нормального функціонування системи свідомого цілеспрямованого регулювання потрібна наявність гарно наладженого зворотного зв'язку. Саме завдяки наявності зворотного зв'язку суб'єкт управління може завжди мати повну і достовірну інформацію про хід виконання його вказівок і своєчасно вносити потрібні корективи, як до процесу функціонування, так і до змісту виробничих завдань.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, що являє собою *функція управління*.

2.Поясніть, що являє собою *адміністративний маркетинг*.

3.Поясніть, що являють собою *детермінована, помірно-детермінована, детерміновано-стохастична, помірно-стохастична й стохастична* інформаційні ситуації.

4.Поясніть, роль *планування в системі адміністративного менеджменту*.

5.Поясніть, роль *адміністративно-організаційної функції менеджменту*.

6.Поясніть, роль *мотивації і регулювання у ході адміністративного менеджменту*.

Набір інструментів для успішного менеджера

Таблиця-світлофор

Частіше за все інвестори проектів полюбляють, щоб зміст майбутніх дій викладався для них коротко і зрозуміло. „Таблиця-світлофор" це вдалий спосіб поінформувати про стан проекту в дуже простій і гранично зжатій формі. Складання таблиці займе усього декілька хвилин, а ваші інвестори зможуть зрозуміти викладені ще швидше. Скористайтесь цією „світлофорною таблицею" для описання вашого проекту, лише заповнивши розділ поточних задач і розставивши відповідні позначки їхнього статусу.

Таблиця - світлофор		
№	Задачі	Статус
1.		Ч
2.		Ж
3.		З

Примітки: **Ч** – червоний, **Ж** – жовтий, **З** – зелений колір статусу у розв'язанні задач.

9. ФУНКЦІЇ КОНТРОЛЮ, ОБЛІКУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Для реалізації кожної з функцій адміністративного менеджменту в компанії формуються певні комунікаційні зв'язки і готуються управлінські рішення. Усі разом вони являються інструментальною (технологічною) базою загальних функцій менеджменту. У табл. 9.1 поданий приклад наповнення відповідними рішеннями і діями усіх загальних функцій менеджменту, включаючи контроль.

Таблиця 9.1

Склад основних рішень і дій відповідно до функцій менеджменту (на прикладі компанії, яка створюється)

Функція менеджменту	*Типове управлінське рішення*
Формування цілей	Прийняття місії компанії Формування цільових параметрів Прийняття стратегічної концепції компанії Затвердження цільових параметрів
Планування	Формування тематичного плану науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт Затвердження календарного графіку робіт Затвердження кошторису витрат Формування виробничої програми компанії Затвердження штатного розпису підрозділів компанії Підготовка і подання запиту щодо кредитних коштів на інновації Прийняття фінансового плану компанії Затвердження плану реалізації продукції
Організація	Створення компанії Вибір організаційно-правової форми компанії Прийняття організаційної структури компанії Затвердження положень про відповідні служби компанії і посадових інструкцій Створення нових або ліквідація вже існуючих підрозділів компанії Відкриття філій або дочірньої фірми компанії
Контроль	Оцінка змісту робіт Оцінка фінансового стану компанії Аналіз роботи служб і підрозділів компанії Вказівки (розпорядження) щодо зміни строків проведення робіт за проектом Встановлення порядку оцінки діяльності виконавців Оцінка виконання стратегічної концепції компанії і адміністративного менеджменту

У цьому розділі, продовжуючи розгляд функцій адміністративного менеджменту, ми зосередимось на розкритті змісту таких функцій, як контроль та облік, а також на оцінці ефективності адміністративного менеджменту.

9.1. Адміністративний контроль

У ході еволюційного розвитку системи організаційного контролю сформувався і увійшов до теорії і практики сучасного менеджменту такий напрямок контрольної діяльності, як *контроллінг*. Контроллінг – це сукупність усіх форм контрольної діяльності, покликаних об'єктивно і якісно проаналізувати і оцінити роботу організації по її вдосконаленню або розвитку, виходячи із поставлених перед нею цілей (див. табл. 9.1).

При цьому виокремлюють чотири основні складові контроллінга, а саме: адміністративний контроль; технологічний контроль; ревізію; функціональний, комплексний і системний аудит. Існує, також, інший погляд, відповідно до якого в системі контроллінга сучасної організації можна виділити тільки два основних напрямки: адміністративний контроль і виконавчий контроль.

Під *адміністративним контролем* мають на увазі усі види діяльності, спрямованої на отримання інформації про ефективність функціонування і поточний стан управлінської системи організації. Відтак *виконавський контроль* передбачає здійснення усіх видів діяльності по оцінці поточного стану і ефективності функціонування системи організації, якою управляють.

Беручи до уваги специфіку нашого посібника, наступне описання системи контроллігну організації ми будемо виконувати, схиляючись у бік саме адміністративного контролю. Для цього з початку важливо виокремити поняття „адміністративний контроль". Зауважимо, що різні дослідники також по-різному його розуміють.

Так, під адміністративним контролем мають на увазі перевірку процесів і явищ, а також постійне спостереження за ними з метою фіксування поточного стану і можливих відхилень від раніше встановлених адміністрацією значень для забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Але таке тлумачення видається недостатньо чітким, адже з поданого не зрозуміло, про спостереження за якими саме процесами йде мова. Якщо мають на увазі усі процеси, які відбуваються в організації, то таке тлумачення буде відповідати суті контроллінга в цілому, але не тієї його частини, яка відноситься до компетенції саме адміністративного контролю. Якщо ж мова йде про процеси функціонування організації, можна стверджувати, що таке розуміння відповідає поняттю „виконавський контроль".

Виходячи з викладеного, раніше подане визначення бажано доповнити уточненням про те, що *адміністративний контроль передбачає здійснення спостереження за процесами, які відбуваються у підсистемі управління організації*.

Існує визначення, згідно якого під адміністративним контролем потрібно розуміти контроль відповідності реальних повноважень керівника (виконавця) тим повноваженням, які зафіксовані у відповідних документах, що регламентують діяльність організації. У такому випадку, останнє формулювання визначення видається занадто звуженим, адже тут мова йде лише про один з напрямків функціонування управляючої системи, а саме розподіл повноважень і відповідальності. При цьому поза увагою залишаються такі аспекти управлінської діяльності, як прийняття і реалізація управлінських рішень, формування системи і структури організації, управління інформаційними потоками тощо. Беручи до уваги недоліки існуючих підходів, була зроблена спроба дати більш точне і повне визначення, яке ми й подаємо нижче. А вже потім звернемось до цілі цього виду управління.

Під *адміністративним контролем* у загальному вигляді варто розуміти управлінську діяльність, спрямовану на встановлення поточного стану управляючої підсистеми усього механізму управління організацією і особливостей процесів, які в ній відбуваються, з метою встановлення можливих відхилень від заданого режиму функціонування.

Основна ціль контроллінга в цілому і адміністративного контролю у тому числі, полягає у своєчасному отриманні інформації про те, чи були досягнуті раніше поставлені цілі і розв'язані потрібні для цього задачі. При цьому важливо, щоб усі елементи системи контролю оперативно фіксували будь-які відхилення фактичних показників від показників запланованих. Це дозволить своєчасно вносити відповідні корективи до процесу функціонування і розвитку організації.

Практика сучасного менеджменту свідчить про те, що *більшість висококваліфікованих управлінців являються людьми творчими і відповідальними*. Ця категорія фахівців не можуть терпіти дріб'язкової опіки, коли керівник контролює чи не кожну їхню дію. Вони надають перевагу самостійному встановленню своїх помилок та усуненню їх, маючи на увазі досягнення високих кінцевих результатів. Саме тому основу сучасного організаційного контроллінга складає концепція *контролю у виключних випадках*. Застосування

цієї концепції у практиці управління організацією дозволяє оминути постійної опіки і нагляду над фахівцями, виховувати у них бажання та вміння працювати самостійно, на совість, не озираючись щоразу на безпосереднього керівника. Такий підхід дозволяє керівництву організації розв'язати одночасно дві важливі цілі. По-перше, підвищити якість і ефективність діяльності організації. По-друге, задовольнити потреби співробітників в частині поваги до них і можливості продемонструвати свої найкращі якості.

Основні *принципи адміністративного менеджменту* спираються на чотири складові, які дозволяють керівництву організації визначати, *що, коли і де контролювати, а також хто саме має здійснювати контроль*.

Принцип ключових елементів контролю спирається на тезу, відповідно до якої важливим елементом контролю виступають визначені стандарти. Очевидно, що контроль може бути значно полегшеним, якщо керівництво організації надасть перевагу обмеженій кількості головних (ключових) елементів (показників, критеріїв) і буде приділяти саме ним головну частину своєї уваги.

Принцип місця контролю полягає в тому, що керівник організації має зрозуміти, в яких саме підрозділах організації відбуваються події, які мають вирішальне значення для досягнення визначених цілей. Частіше за все контроль здійснюється безпосередньо вищою ланкою керівництва, що призводить до зменшення його ефективності. Натомість у випадку здійснення контролю безпосередньо у місцях, де виконуються конкретні роботи, керівник може швидко отримати потрібну інформацію від одних виконавців і одразу ж переадресувати її іншим, завдяки чому контроль стає більш швидким і ефективним.

Принцип дотримання строків контролю дозволяє більш ефективно і своєчасно використовувати отриману у процесі здійснення контрольної діяльності інформації і швидко реагувати на зміни, що відбуваються.

Нарешті, *принцип самоконтролю* полягає у надаванні працівникам фірми можливості самим здійснювати оцінку результатів власної діяльності і своєчасно вносити в неї потрібні корективи.

У системі адміністративного контролю організації можна виділити три основні тісно пов'язані між собою елементи, а саме:

- визначення стандартів стану і функціонування управляючої системи;
- оцінка поточного стану управляючої системи і процесів, що в ній відбуваються, щодо встановлення можливих відхилень;
- усунення встановлених відхилень, тобто приведення управляючої системи у стан, відповідний встановленим стандартам.

Розглянемо ці елементи адміністративного контролю більш ретельно. *Стандарти стану і функціонування системи управління* розробляються в процесі організаційного регламентування і являють собою основні критерії адміністративного контролю. Розробка організаційних (адміністративних) стандартів включає в себе два основні етапи:

- визначення способів оцінки встановлених критеріїв і розробка шкал для проведення оцінювання;
- і розрахунок трудомісткості адміністративного контролю, тобто визначення обсягу роботи, яка повинна бути виконана для проведення контрольних вимірювань.

Виходячи з того, що суцільний контроль адміністративної діяльності являє собою достатньо трудомісткий процес, керівництво організації зазвичай використовує в своїй діяльності вибіркові методи здійснення контрольної діяльності. У системі вибіркового контролю зазвичай застосовують такі показники, як:

- кількість виконаних операцій, які входять до змісту контролю;
- швидкість виконання конкретних операцій;
- кількість опрацьованої документації;
- витрати робочого часу;
- якість управлінської праці (фіксується кількість помічених помилок);
- економічна або соціально-психологічна ефективність управлінської праці.

В системі адміністративного контролю особливо важливо правильно розробити методи кількісної оцінки показників, що контролюються. Досить легко можна оцінити значення тих показників, які виражені в якомусь єдиному еквіваленті (кількість опрацьованих документів, швидкість виконання управлінських операцій, час, який витрачається на прийняття і реалізацію управлінських рішень). Об'єктивні складнощі виникають у процесі оцінки якісних показників, таких як психологічний стан у колективі або рівень іміджу керівника і організації в цілому. Для визначення значень таких показників зазвичай застосовують методи експертизи.

Оцінка поточного стану управляючої системи і процесів, що в ній відбуваються, включає збір необхідної інформації, її узагальнення, обробку і аналіз. Для збору і узагальнення інформації, необхідної для проведення адміністративного контролю, в організації створюються спеціальні системи спостереження. Вказані системи підрозділяються на два види: візуальні і автоматизовані.

Збір даних забезпечується через встановлення у ході виконання операції або процесу стратегічних контрольних пунктів, відповідно до яких і здійснюється замір показників, що контролюються. Кількість і схема розташування цих пунктів визначаються трудомісткістю і складністю операції (процесу), які є об'єктами адміністративного контролю.

Для деяких видів робіт така оцінка проводиться досить просто. Хронометраж конкретних процесів дозволяє з достатнім ступенем точності визначити кількість часу, який витрачається на виконання конкретної роботи. Наприклад, оцінити продуктивність роботи оператора персонального комп'ютера можна відповідно до кількості торкань клавішів впродовж робочого дня. Окрім того, можна вивести абсолютні або відносні показники кількості помилок і від казів техніки у роботі впродовж якогось часу.

Щодо інших видів робіт, де неможливо точно визначити кількість виконаних дій, необхідно використовувати також інші методи оцінки.

Інформацію, що зібрана, порівнюють з визначеними стандартами для того, аби *зробити висновок про відповідність реальних значень показників, що контролюються, встановленим нормативам*.

Усунення помічених відхилень може здійснюватись декількома способами:

- зміною, уточненням раніше встановлених цілей;
- внесенням змін і коректив у планові завдання;
- реструктуризацією системи управління організації (перерозподілом повноважень і відповідальності, перепідготовкою кадрів тощо).

Механізм адміністративного контролю являє собою сукупність інструментів, які використовуються для оцінки процесів і явищ, що відбуваються в системі управління організації. Основними *інструментами адміністративного контролю* являються бюджетний контроль, управлінський (адміністративний) аудит, статистичні спостереження, особисте спостереження, доповіді і наради.

Бюджетний контроль використовується для отримання інформації про доходи і видатки організації. Бюджет являє собою розроблений у грошовому вимірі основний план утворення, розподілу і використання фінансових ресурсів організації. Бюджети слугують еталоном фінансової діяльності організації і використовуються для перевірки відповідності фактичних фінансових результатів діяльності організації запланованим показникам.

Адміністративний аудит – це сукупність контрольних дій, які дозволяють отримати об'єктивну і своєчасну інформацію про поточний стан і функціонування системи управління організації. Основними *об'єктами адміністративного аудиту* являються:

- місія, цілі і задачі організації;
- закони і принципи формування, розвитку і функціонування організації;
- стратегії організації;
- функції організації;
- структура організації;
- технології управління;

- внутрішні і зовнішні комунікації;
- управлінські рішення;
- інформаційні технології;
- системи документообігу.

Адміністративний аудит дає керівнику можливість правильного використання фінансових, матеріальних, енергетичних і людських ресурсів, виділених для створення і функціонування системи управління організації. Адміністративний аудит має здійснюватись у відповідності до його основоположних принципів, які подаються нижче.

Принцип виділення головного наголошує, що під час проведення адміністративного аудиту суб'єкт контролю повинен акцентувати свою увагу на головних, ключових моментах і не відволікатись на вивчення несуттєвих, другорядних факторів.

Принцип відповідності вимагає, щоб професіоналізм працівника, який готує аудиторський висновок, відповідав ступеню складності змісту такого висновку.

Принцип енциклопедичності передбачає, що у складі групи, яка готує аудиторський висновок, необхідно мати фахівця широкого профілю у частині формування і функціонування системи управління, здатного спів ставити облікові дані з існуючими стандартами.

Принцип повноти полягає в наступному: чим більш точним і достовірним має бути висновок про стан системи управління, тим більше її елементів повинні бути включені до змісту контролю.

Сутність *принципу системності* полягає в тому, що під час проведення аудиту необхідно враховувати взаємний вплив елементів системи управління.

Значення *принципу централізації* зводиться до того, що усі аудиторські висновки по окремих елементах системи управління повинні зводитись у одного фахівця для складання об'єктивного і обґрунтованого загального висновку.

Принцип стандартизації проголошує, що відповідно до кожної форми контролю елементів системи управління повинен стояти відповідний стандарт.

Принцип своєчасного використання даних, що контролюються, вимагає аби аудитору своєчасно надавалась достовірна інформація про стан системи управління.

Відносно використання статистичного спостереження, потрібно зауважити, що воно застосовується для того, аби визначити кількість, якість і час виконання конкретної роботи. Як правило, статистичні дані підбираються для того, щоб визначити, скільки роботи було виконано, за який період часу і скільки при цьому було зроблено помилок.

Переваги статистичного контролю полягають в тому, що відхилення від норми можуть бути встановлені шляхом порівняння тих або інших показників. Єдина складність при цьому полягає в необхідності обробки значних обсягів інформації. Статистичні дані можуть самі по собі бути підсумковим показником діяльності, що контролюється, однак частіше за все вони слугують інформаційною базою для прийняття управлінських рішень.

Окремі аспекти функціонування системи управління організації неможливо піддати кількісному вимірюванню. У цьому випадку єдиним способом здійснення контролю є *особисте спостереження керівника*. Перевага вказаного способу полягає в тому, що він дає можливість отримати інформацію „з перших рук", а недолік в тому, що на це витрачається надто багато часу.

В окремих випадках дієвим інструментом адміністративного контролю можуть слугувати *доповіді співробітників і нижчих за рангом керівників*. Ці доповіді можуть бути інформативними (містять тільки фактичну інформацію без коментарів) або аналітичними (містять аналіз зібраної інформації). Якщо у доповідях міститься інформація про наявність відхилень від встановлених стандартів, такі доповіді мають назву доповіді про відхилення він норми.

За способом формалізації доповіді можуть бути усними, письмовими та електронними. Усні доповіді характеризуються високим степенем оперативності і застосовуються у випадках, коли необхідно повідомити або про поточні несуттєві події, або про раптово помічені, неочікувані й суттєві відхилення. Письмові доповіді варто застосовувати для

проведення рутинного контролю у формі звітів за визначений відрізок часу. Електронна форма доповіді бажана у випадках, коли той, хто контролює, і той, кого контролюють, знаходяться на значній відстані один від одного.

Обов'язок підготовки доповіді зазвичай покладають на керівника робочої групи або керівника іншого структурного підрозділу. В системі адміністративного менеджменту застосовуються, також, формалізовані системи контролю, коли перед цим чітко розроблені методика складання доповіді і порядок подання її вищестоящому керівництву.

Будь-яка доповідь має містити наступну інформацію:

- про ідентифікацію, час виникнення і ступінь встановленого відхилення від норми;
- про можливі причини виникнення відхилення;
- про аналіз наслідків встановленого відхилення;
- про рекомендації щодо усунення відхилення.

Поряд з доповідями важливу роль у системі оперативного контролю організації відіграють робочі наради. Наради дозволяють уникнути зайвих витрат робочого часу на складання об'ємних письмових звітів і надають керівнику групи можливість швидко отримати достовірну й оперативну інформацію. Наради можуть бути корисними для оцінювання таких важливих нематеріальних факторів, як психологічна атмосфера у колективі або, наприклад, стан іміджу організації.

До всіх систем контролю, незалежно від їхнього різновиду, застосовуються визначені вимоги, дотримання яких являється неодмінною умовою ефективності їх функціонування. До цих умов відносяться наступні:

- система контролю повинна відповідати цілям, задачам і планам організації;
- система контролю повинна бути зрозумілою і прийнята керівниками усіх рівнів управління організації;
- система контролю повинна бути економічною, тобто забезпечувати максимальну ефективність контрольних заходів за мінімальних витрат;
- система контролю повинна забезпечувати своєчасне його здійснення;
- система контролю повинна бути гнучкою, тобто мати здатність швидко пристосовуватись до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації.

9.2. Адміністративний облік

Адміністративний облік – це система комплексного обліку витрат і доходів, нормування, контролю і аналізу. Вона призначається для збору, узагальнення, інтерпретації і аналізу інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Зміст і характер управлінської праці визначаються цілями організації, тож у якийсь момент вони мажуть бути змінені рішенням адміністрації в залежності від задач, поставлених перед керівниками внутрішніх структурних підрозділів. У той же час, основне призначення адміністративного обліку завжди залишається незмінним і полягає у взаємному зв'язуванні процесу управління з такими, що обліковуються, процесами в організації.

У якості *предмета адміністративного обліку* в найбільш загальному вигляді виступає сукупність усіх об'єктів, які приймають участь у процесі управління діяльністю організації. Об'єкти адміністративного обліку умовно розділяються на дві основні групи. До першої групи об'єктів управлінського обліку відносяться виробничі ресурси організації, до складу другої – усі господарські процеси, що відбуваються усередині організації.

Виробничими ресурсами організації виступають:

- основні фонди (тобто засоби праці);
- нематеріальні активи;
- матеріальні ресурси (предмети праці).

Господарські процеси, котрі є об'єктами адміністративного обліку:

- постачальна і заготівельна діяльність;
- виробнича;
- фінансово-збутова;

- організаційна.

Методом адміністративного обліку називають усю сукупність різних засобів і способів, шляхом застосування яких кількісні характеристики об'єктів управлінського обліку відображаються в інформаційній системі організації. Метод управлінського обліку включає наступні основні елементи: ведення облікової документації (документування); інвентаризацію (облік наявних матеріальних ресурсів); групування і узагальнення раніше отриманих контрольних звітів; планування; нормування; лімітування; контроль; аналіз.

Документування являє собою створення первинних документів і машинних носіїв інформації, які гарантують процесу адміністративного обліку достатньо повне відображення виробничо-господарської діяльності підприємства. Головним джерелом інформації для адміністративного обліку виступає первинний облік. Комплексний підхід до організації первинного обліку дозволяє:

- здійснювати оперативне планування і контроль ходу виробництва;
- пов'язувати задачі оперативного обліку між собою, а також з задачами календарного планування;
- здійснювати контроль використання матеріальних і трудових ресурсів;
- підвищувати ефективність складського обліку.

Цим же цілям слугує й оперативний облік в організації.

Інвентаризація – це спосіб визначення фактичного стану матеріального об'єкта адміністративного обліку, а також виявлення окремих відхилень стану даного об'єкта від облікових даних. Інвентаризація сприяє забезпеченню збереження матеріальних цінностей організації, дозволяє контролювати їх використання і підтверджувати по факту повноту і достовірність облікової інформації, яка міститься в документах.

Групування і узагальнення раніше отриманих контрольних звітів є одним із способів адміністративного обліку, котрий дозволяє накопичувати і систематизувати інформацію про об'єкт за відповідними ознаками. Головними ознаками групування об'єктів адміністративного обліку являються:

- специфіка виробничої діяльності організації;
- технологічна й організаційна структура підприємства;
- організація управління;
- цільові функції системи управління.

Контрольні рахунки являють собою підсумкові рахунки, відповідно до даних яких виконується запис кінцевих сум фінансування господарських операцій даного облікового періоду. Система контрольних рахунків за суттю своєю є головною ланкою, яка зв'язує між собою управлінський і фінансовий облік.

Планування являє собою неперервний замкнений циклічний процес, спрямований на приведення у відповідність можливостей підприємства з умовами ринку. Воно неподільно пов'язане з вирішенням майбутніх проблем організації і основане на використанні методу вибору альтернативних управлінських рішень загального і часткового характеру.

Нормування – це процес науково-обґрунтованого розрахунку оптимальних норм і нормативів, спрямований на забезпечення ефективного використання усіх видів ресурсів організації. Комплекс норм і нормативів, які застосовуються в конкретній організації, утворює так зване „нормативне господарство" цієї організації. Без „нормативного господарства" неможливі процеси організації (впорядкування), а отже й нормальне функціонування будь-якої системи адміністративного обліку.

Лімітування основане на системі норм запасів і витрат матеріальних ресурсів і являє собою перший ступінь контролю за матеріальними витратами організації. Стосовно господарської діяльності організації, ліміт – це норма витрачання ресурсів на виготовлення одиниці продукції, закріплена в технологічній документації.

Важливу роль в системі способів адміністративного обліку відіграє *аналіз*, який застосовують до усієї виробничо-господарської діяльності організації та її структурних підрозділів, котра виражена в економічних показниках. Вибір таких показників визначається

цілями і можливостями системи управління. У процесі аналізу встановлюються взаємні зв'язки і взаємні залежності між окремими підрозділами організації, які мають місце у ході виконання планових завдань. Встановлюються, також, різні відхилення від заданого режиму функціонування і причини виникнення цих відхилень.

Контроль виступає завершальним етапом планування і має відношення до аналізу. На цьому етапі періодично здійснюється фіксування стану об'єктів адміністративного обліку у наперед заданих точках відліку часу. Основу системи контролю складає зворотній зв'язок, що надає необхідну інформацію для здійснення контрольної діяльності.

Практична *реалізація адміністративного обліку здійснюється на основі застосування ряду основоположних принципів*, до кола яких відносяться:

- принцип неперервності діяльності підприємства;
- принцип використання єдиних для планування і обліку одиниць вимірювання;
- принцип оцінки результатів діяльності структурних підрозділів підприємства;
- принцип спадкоємності і багаторазового використання первинної і проміжної інформації в цілях управління;
- принцип формування системи показників внутрішньої звітності як основи комунікаційних зв'язків поміж рівнями управління;
- принцип застосування бюджетного (кошторисного) метода управління запасами і витратами;
- принцип повноти і аналітичності, покликаний забезпечити наявність вичерпної інформації про об'єкти адміністративного обліку;
- принцип періодичності, який дозволяє відображати виробничий і комерційний цикли підприємства, встановлені обліковою політикою.

Усі перераховані принципи визначають зміст *основних функцій адміністративного обліку*, до кола яких входять наступні:

- забезпечення необхідною інформацією керівників усіх рівнів управління;
- формування інформації, необхідної для здійснення комунікаційних зв'язків між рівнями управління і структурними підрозділами організації;
- оперативний контроль і оцінка результатів діяльності окремих структурних підрозділів і організації в цілому;
- перспективне планування і координація розвитку фірми в подальшому на основі аналізу фактичних результатів діяльності підприємства.

Основними показниками, які характеризують поточний стан системи адміністративного обліку організації, виступають: обсяг інформації, встановлені цілі, критерії і засоби досягнення цих цілей, склад основних елементів системи і характер їхнього зв'язку. За широтою охоплення інформації, розрізнюють системи систематичного і проблемного обліку, а також повні системи, які передбачають одночасне використання обох вказаних вище видів адміністративного обліку.

Систематичний облік являє собою фінансовий облік витрат на виробництво з його регламентацією за складом витрат, способами реєстрації, ідентифікації і групування. До числа елементів систематичного обліку входять:

- вимірювання і оцінка витрат на придбання і використання виробничих ресурсів;
- контроль процесів постачання, виробництва і реалізації в натуральних одиницях виміру;
- групування витрат за статтями витрат та окремими елементами.

У процесі *проблемного обліку* накопичується інформація про економічну, технологічну, конструкторську і організаційну підготовку виробництва; про ціни і обсяги реалізації продукції; про управління виробничими запасами і раціоналізацію витрачання виробничих ресурсів. Дані проблемного обліку використовуються в наступних цілях:

- планування і прогнозування витрат і доходів;
- аналіз витрат і доходів;

- оцінка діяльності окремих структурних підрозділів і організації в цілому за критерієм обсягу витрат і доходів;

- прийняття багатоваріантних управлінських рішень в області виробництва і збуту;

- розробка моделей управління запасами і витратами.

За ступенем взаємного зв'язку між фінансовим і управлінським обліком розрізнюють дві системи адміністративного обліку, а саме моністичну і автономну.

Моністичними являються інтегровані системи адміністративного обліку, які об'єднують систематичний і проблемний облік на основі прямого і зворотного зв'язку окремих рахунків бухгалтерського обліку. *Автономні системи адміністративного обліку* утворюються як результат окремого формування систем як систематичного, так і проблемного обліку. Тут зв'язок між фінансовим і управлінським обліком здійснюється шляхом застосування так званих парних контрольних рахунків одного й того ж найменування.

За оперативністю обліку витрат на виробництво (функціонування) виділяють систему обліку фактичних витрат і систему обліку стандартних (нормованих) витрат. В залежності від повноти включення витрат у суму собівартості виділяють системи обліку повних і часткових витрат. Застосування системи обліку повних витрат передбачає розподілення усіх витрат організації на прямі і побічні. Сума цих двох вказаних груп повністю включається у собівартість продукції.

У процесі функціонування системи часткових витрат здійснюється відбір окремих елементів витрат прямого характеру, які включаються у собівартість окремих видів продукції. Витрати, які визначаються у такий спосіб, знаходяться в безпосередній залежності від величини обсягу виробництва, отож вони мають назву перемінних витрат. Калькуляція перемінних витрат включає в себе лише виробничі видатки, пов'язані з випуском окремих видів продукції.

9.3. Оцінка ефективності адміністрування

У системі послідовних функцій адміністративного менеджменту найбільш важливу роль відіграє *оцінка ефективності функціонування системи управління організації*.

Ефективність управління являє собою відношення сукупного результату управлінської діяльності до собівартості ресурсів, витрачених на його досягнення. На ефективність управлінської діяльності здійснює суттєвий вплив цілий ряд факторів, уся сукупність яких може бути умовно розподілена на дві основні групи.

До складу першої групи входять фактори, які здійснюють прямий і безпосередній вплив на ефективність адміністрування, такі як:

- управлінський потенціал організації, тобто сукупність усіх ресурсів, які існують в розпорядженні системи управління;

- сукупні витрати на утримання і функціонування системи управління, вони визначаються характером, способом організації, технологією і обсягом робіт щодо здійснення функцій управління;

- ефект управління, тобто сукупність усіх позитивних економічних, соціальних та інших ефектів, які отримує організація у процесі здійснення управлінської діяльності.

Усі ці показники можна визначити, як основні фактори ефективності управління.

Другу групу утворюють другорядні фактори, які здійснюють побічний, хоча й значний вплив на ефективність системи управління. До них відносяться:

- кваліфікація керівників та виконавців;

- ступінь і якість забезпечення управлінських кадрів допоміжними засобами і обладнанням (комп'ютерами, оргтехнікою тощо);

- соціально-психологічні умови у трудовому колективі;

- організаційна культура.

У складі критеріїв ефективності управління можна виділити загальні і часткові показники. Загальні показники характеризують кінцеві результати діяльності організації, а часткові – ефективність використання окремих видів ресурсів. Для оцінки ефективності

управління комерційними підприємствами найбільш виправдано використовувати такі загальні показники, як прибуток і рентабельність.

Загальна сума прибутку, який отримує підприємство за визначений період, зазвичай складається з прибутку від реалізації продукції (робіт) послуг, прибутку від іншої реалізації і прибутку від поза реалізаційними операціями. Прибуток від реалізації продукції, послуг або виконаних робіт визначається як різниця між загальною сумою виручки від реалізації продукції (без податку на додану вартість і акцизів) і сумою витрат на виробництво і реалізацію, які включаються до собівартості. Прибуток від усієї іншої реалізації визначається як різниця між сумою, отриманою від реалізації майна або інших матеріальних цінностей підприємства, та їхньою остаточною вартістю. Прибуток від поза реалізаційних операцій і витрат по цих операціях, не пов'язаних з реалізацією продукції підприємства або його майна.

До складу доходів від поза реалізаційних операцій входять:

- доходи від фінансових вкладів підприємства у цінні папери;
- доходи від майна, яке надається в оренду;
- сальдо отриманих і сплачених штрафів;
- позитивні курсові різниці по валютним рахункам і операціям в іноземній валюті;
- поступлення сум в рахунок погашення дебіторської заборгованості, списаної в минулі роки у збитки;
- прибуток минулих років, який виявлений і надійшов у звітному році;
- суми, які надійшли від покупців по перерахунках за продукцію, що була реалізована у минулому році;
- проценти, отримані по рахунках підприємства у кредитних установах.

Поза реалізаційні витрати підприємства утворюються в результаті складання:

- недостач і збитків від втрати матеріальних цінностей і грошових коштів;
- від'ємних курсових сальдо по валютним рахункам і операціям в іноземній валюті;
- збитків минулих років, які були виявлені у звітному році;
- списання дебіторської заборгованості;
- некомпенсованих втрат від стихійного лиха;
- витрат по анульованим замовленням;
- судових витрат;
- витрат на утримання законсервованих виробничих потужностей.

Увесь отриманий підприємством балансовий прибуток розподіляється між державою і підприємством. Після внесення у відповідні бюджети податку на прибуток, у розпорядженні підприємства залишаються грошові кошти, які й утворюють його чистий прибуток. Чистий прибуток підприємства спрямовується у фонд накопичення, фонд споживання та до резервного фонду.

Виходячи з порядку формування прибутку, ведеться його факторний аналіз. Основною метою факторного аналізу являється оцінка динаміки показників балансового і чистого прибутку, встановлення ступеню впливу на фінансові результати ряду факторів, до складу яких входять:

- зростання або зниження собівартості продукції;
- зростання або зниження обсягів реалізації;
- підвищення якості і розширення асортименту продукції, що випускається;
- встановлення резервів збільшення прибутку.

Найбільш важливим показником, який характеризує ефективність управління комерційним підприємством, є його рентабельність. Рентабельність визначається як прибуток, отриманий з кожної гривні витрачених коштів. Система показників рентабельності складається, виходячи із складу майна підприємства і господарських операцій, які здійснює підприємство. З цієї точки зору виділяють:

- рентабельність майна підприємства – визначається як відношення чистого прибутку до середньої величини активів підприємства;

- рентабельність поза оборотних активів – являє собою відношення чистого прибутку до середньої величини поза оборотних активів;

- рентабельність оборотних активів – розраховується як відношення чистого прибутку до середньої величини оборотних активів;

- рентабельність інвестицій – відношення прибутку від інвестиційних проектів до довгострокових витрат на їхню реалізацію;

- рентабельність власного капіталу – відношення чистого прибутку до величини власного капіталу;

- рентабельність за ємних коштів – визначається як відношення плати за користування кредитами до загальної суми довгострокових і короткострокових кредитів;

- рентабельність реалізованої продукції – відношення чистого прибутку до виручки від реалізації продукції.

Використовуючи усі перераховані вище показники рентабельності, можна оцінити не тільки загальну ефективність функціонування системи управління організації, але й результативність використання окремих видів ресурсів (активів) підприємства.

Набагато складніше оцінювати *ефективність управління некомерційними організаціями*. З точки зору оцінки ефективності функціонування, усі некомерційні організації можна умовно поділити на дві основні групи:

- організації, результати діяльності яких можна оцінити за допомогою економічних показників;

- організації, результати діяльності яких виражені в неекономічних величинах, таких як зниження рівня захворюваності або злочинності, підвищення рівня освіти, покращення екологічної ситуації тощо.

Для оцінки ефективності організацій, що входять до першої групи, можна застосовувати ті ж самі методи, що й для оцінки ефективності комерційних підприємств. Однак тут існують деякі особливості, котрі на можна залишати поза увагою. Наприклад, при проведенні порівняльної оцінки ефективності роботи фіскальних державних органів, буде неправомірним використання абсолютних показників їхньої діяльності без урахування регіональних відмінностей.

Проілюструємо цей випадок на прикладі митних органів. З метою підвищення об'єктивності порівняльної оцінки діяльності відділків митної інспекції різних митниць пропонується увести до практики такий показник, як економічна ефективність, який розраховується за наступною формулою:

$$EE_i = E_i B_t,$$

де $\underline{E_i}$ – економічний ефект заходів, які проводяться відділками митної інспекції митниці, який визначається як сума митних штрафів і митних платежів, які стягуються за результатами перевірок фінансово-господарської діяльності учасників зовнішньоекономічних зв'язків, а також інших оперативних заходів, які здійснюються із залученням співробітників відділку. Визначати економічний ефект по фактично вилученим сумам є нераціональним, адже у цьому випадку випадають ті суми, які мають бути вилучені в результаті перевірок, але які не були стягнуті внаслідок неплатоспроможності підприємства або ж з якоїсь іншої причини яка не залежить від співробітників митниці.

$\underline{B_t}$ – сумарні витрати звітного періоду на проведення перевірок фінансово-господарської діяльності. Визначаються, як сума витрат на оплату праці співробітників відділку (оклад відповідно до звання, оклад відповідно займаної посади, надбавки та виплати), витрат на відрядження і транспортні розходи, плата за оренду приміщень і комунальні послуги, а також амортизаційні відрахування за використання оргтехніки, транспортних засобів тощо.

Очевидно, що такий показник як економічна ефективність не може з потрібною ефективністю відображати результативність роботи митного відділку, адже він не враховує різні умови, у яких кожен з них функціонує. Для цього потрібно застосування коефіцієнту, який враховує обсяг планового завдання відділку в цілому:

$$К\ пзt = П\ макс / П\ t,$$

де П t – планове завдання даного відділку; П макс – максимальне планове завдання одного митного відділку в регіоні.

Внаслідок множення економічної ефективності на коефіцієнт, що враховує обсяг планового завдання, розраховують відносну економічну ефективність, яка може слугувати одним з основних показників у ході порівняння результатів роботи відділків митниці:

$$ЕЕ\ відн\ t = ЕЕ\ t \times К\ пз\ t.$$

Оцінку ефективності функціонування організацій, які входять до складу другої групи, виконувати ще складніше. На даний час практично відсутні надійні методики перерахунку неекономічних показників в економічні.

Навіть у тих галузях, де такі методики існують, вони не знаходять широкого практичного застосування. Наприклад, вже давно розроблена методика розрахунку економічних втрат, які наносяться природі внаслідок забруднення водного середовища викидами промислових підприємств. У той же час при оцінці ефективності проектів будівництва нових очисних споруд такі можливі, попереджуванні збитки не враховують. Таким чином, більшість екологічних програм являються з економічної точки зору нерентабельними.

Відтак, основаним напрямком розвитку методів оцінки економічної ефективності некомерційних організацій і програм має стати розробка методик перерахунку неекономічних показників в економічні. Це дозволить більш об'єктивно і повно враховувати вплив різних факторів на результативність конкретної організації або ж проекту.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, *склад основних рішень і дій відповідно до функцій менеджменту відповідно до таблиці 9.1*.

2.Поясніть, що являє собою *адміністративний контроль.*

3.Поясніть, що являють собою *принципи контролю*.

4.Поясніть, що являє собою *адміністративний облік.*

5.Поясніть, що являють собою *методи адміністративного контролю*.

6.Поясніть, що являє собою *оцінка ефективності адміністрування*.

Набір інструментів для успішного менеджера

Оцінка, яка має варіації

У розділі показано, що багато оцінок бувають лише більш-менш точними. Можна увести більш достовірну оцінку, застосувавши принцип варіації, за якого кожен пункт у проекті вашого бюджету буде мати декілька оцінок. Ця таблиця допоможе вам більш уважно та детально скласти таку оцінку вартості з урахуванням можливої варіації.

Оцінка варіації				
Пункт №	Найменша вартість	Найбільша вартість	Загальна найменша вартість	Загальна найбільша вартість

10. МЕТОДИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

10.1. Сутність методів управління

Методи управління, в найбільш загальному вигляді, являють собою прийоми і способи здійснення послідовних і неперервних функцій менеджменту. Отже, *методи адміністративного менеджменту* можна визначити як сукупність прийомів і способів, застосування яких дозволяє забезпечити нормальне та ефективне функціонування управляючої і тієї, якою управляють, підсистем системи управління.

Зауважимо, що існують близькі до адміністративних, методи впливу суб'єкта управління. Так, *методи оцінки праці* – це способи кількісного і якісного вимірювання трудової участі працівників в діяльності організації і співвіднесення отриманих при цьому результатів із встановленими нормами труда. Для оцінки труда можуть використовуватись різні підходи, орієнтовані на аналіз поведінки працюючих, вимірювання обсягу виробленого продукту, дотримання існуючих норм і правил. *Методи управління знаннями* - міждисциплінарний напрямок науки і практики, який реалізується в конкретних бізнес-пропозиціях, спрямованих на підвищення ефективності процесів набування і використання знань. Застосовується на стику інформаційних технологій, управління персоналом і бізнес-процесами.

Економічні методи управління – це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою співвіднесення витрат і отриманих результатів (матеріальне стимулювання і застосовані санкції щодо позбавлення частини доплат, фінансування і кредитування, розміру заробітної плати тощо). *Соціально-психологічні методи управління* являють собою сукупність специфічних способів впливу на особистісні стосунки і зв'язки, які виникають в трудових колективах, а також на соціальні процеси, що відбуваються в них.

Це, також, *інструментальні методи управління* – система методик, правил і процедур (інструментів) розв'язання різних задач управління з метою забезпечення ефективного розвитку компанії. Інструментальні методи включають:

- *економіко-математичне моделювання*, яке дозволяє сформулювати проблему у вигляді математичної задачі;
- *методи на основі системного аналізу*, які використовуються для розв'язання слабко-структурованих проблем, які примітні суттєвою невизначеністю;
- *імітаційне моделювання*, основане на побудові моделей, які імітують розв'язання задач, прийняття рішень, аналіз ситуацій, і являють собою інформаційну систему, яка включає сукупність логіко-лінгвістичних і математичних моделей і методів, а також інформаційне та організаційне забезпечення.

В сучасній теорії менеджменту методи управління класифікують за самими різними ознаками.

В залежності від масштабів застосування можна виділити загальні, системні і локальні методи управління. Загальні методи мають відношення практично до будь-яких управлінських процесів, незалежно від їх сутності і специфіки. Системні відносяться до конкретних систем управління, тоді як локальні звернені до окремих елементів управлінських систем.

За галузями і сферами застосування можна виділити методи управління, які використовують у практиці державного управління, бізнесу, торгівлі, промисловості тощо.

Найбільше поширення набула *класифікація методів управління, обумовлена їхнім змістом*. З цих позицій розрізнюють організаційні, адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи управління.

Окремо зауважимо, що важливу роль відіграє *метод наукових досліджень*. Адже наука управління існує для того, щоб підвищити ефективність організації шляхом підвищення можливостей керівництва у справі прийняття обґрунтованих і об'єктивних рішень у ситуаціях особливої складності за допомогою моделей та кількісних методів. „Наука уп-

равління”, „наука про прийняття рішень”, „системний аналіз в управлінні”, „дослідження операцій” – усі ці терміни використовують майже як синоніми, бо вони дуже близькі.

Фундаментальною процедурою будь-якого наукового дослідження є метод, який складається з таких кроків: спостереження, формулювання гіпотези та верифікація.

Спостереження – це об’єктивний збір та аналіз інформації з питань проблеми та ситуації, що вже існують в організації. Наприклад, якщо розглядається залежність між потребою у виробах і рівнем запасів, керівник повинен оцінити, як змінюється рівень запасів в залежності від існуючого на даний час попиту.

Формулюючи гіпотезу, дослідник висуває альтернативи, як варіанти дій та їх можливі наслідки для ситуації, а потім робить прогноз, який ґрунтується на проведених спостереженнях. Наприклад, спостереження показує, що запаси будуть зменшуватись, якщо попит протягом місяця збільшиться більше ніж на 10 %. Тож керівник може розглянути гіпотезу, відповідно до якої приріст запасів на певну величину їх скоротить в ситуації збільшення попиту.

Верифікація. Дослідник перевіряє гіпотезу, спостерігаючи результати прийнятого рішення. Отже, якщо керівник може збільшити запаси на величину, рекомендовану штабним спеціалістом і якщо при цьому запаси не зменшуються і не збільшуються надмірно, гіпотезу слід визнати вірною. Якщо ж виникає нестача продукції зі збільшенням попиту або ж запаси збільшуються настільки, що витрати на їх утримання стають завеликими, гіпотезу визнають хибною. У цьому випадку керівник повинен повернутись до першого кроку, додати до вже відомої інформації ту, яку зібрано додатково на кроці перевірки гіпотези, після чого сформулювати нову гіпотезу.

Зрозуміло, що наведений спосіб розрізнення методів управління є достатньо умовним, адже усі методи мають багато спільних рис і позначені обопільним впливом. Тільки характерні відмінності у способах впливу на об’єкт управління дозволяють розглядати кожен з названих вище методів окремо.

Для адміністративного менеджменту найбільш характерним є застосування перших двох груп методів, які у нашому випадку мають назву організаційно-розпорядчих і адміністративно-розпорядчих, котрі й будуть описані у двох наступних підрозділах.

10.2. Організаційно-розпорядчі методи управління

Сутність *організаційно-розпорядчих методів управління* полягає в тому, що будь-яка спільна діяльність людей повинна бути належним чином організована, тобто запроектована, націлена, регламентована, а також забезпечена відповідними інструкціями, які містять правила поводження персоналу в різних ситуаціях. Іншими словами, спочатку потрібно створити організацію (встановити функції, прийняти під них на роботу працівників, розподілити поміж ними повноваження і відповідальність), а вже потім керувати їхніми діями.

Виходячи з викладеного, можна стверджувати, що організаційно-розпорядчі методи управління передують самій виробничій діяльності, вони створюють для її здійснення усі необхідні умови, тож у цьому сенсі цю групу методів можна розглядати як пасивні.

До організаційно-розпорядчих методів управління відносяться:

- підбір, розстановка і робота з кадрами;
- організаційне планування;
- організаційна розпорядливість;
- делегування повноважень і розподіл відповідальності;
- організаційний інструктаж;
- контроль за виконанням визначених робіт;
- організаційний аналіз;
- організаційне проектування;
- узагальнення організаційного досвіду.

Підбір, розстановка і робота з кадрами включає в себе:

- складання методик і професіограм для оцінки ділових і особистих якостей фахівців, які наймаються на роботу, в тому числі кваліфікаційних таблиць і довідників;

- розробку типових документів для оформлення прийому на роботу і обліку кадрів;

- створення систем і документації щодо атестації і тарифікації кадрів;

- облік кадрів;

- періодичну атестацію керівників і спеціалістів;

- розробку методик обстеження кадрів, регулювання структури особистого складу працівників, створення кадрового резерву на керівні посади;

- застосування усіх необхідних організаційних заходів для стабілізації кадрів, скорочення їхньої текучості.

Організаційне нормування (регламентування) спрямоване не створення системи норм, правил, інструкцій і регламентів, які являються базою для проектування усіх необхідних процесів на підприємстві, а також управління ними. Організаційний регламент включає в себе:

- номенклатурно-класифікаційні нормативи (матеріалів, що використовують на підприємстві, покупних деталей для ремонтів, інструменту і т.д.);

- організаційно-технічні нормативи (технічні креслення, організаційні і документацій ні стандарти, умови і маршрути руху предметів праці, режими обробки матеріалів, що використовуються в ході виробництва, оснастка і т.д.);

- організаційно-структурні нормативи (схеми підпорядкування підлеглих, виробничі та організаційні структури, типові схеми управління, типові штати, нормативи чисельності робітників та інженерно-технічних працівників, службовців, норми часу на виконання стандартних робіт, типові положення про відділи (служби), типові функціональні посадові інструкції і т.д.);

- оперативно-календарні нормативи, які регламентують хід різноманітних процесів на підприємстві;

- адміністративно-організаційні нормативи (правила внутрішнього розпорядку, правила оформлення найму, звільнення, переводу на інші посади, відряджень тощо).

Для ефективної організації управління фірмою, спираючись на вказані норми і правила, необхідно забезпечити виконання ряду наступних вимог до організаційного нормування (регламентування):

- нормування (регламентування) повинне сполучатись із моральним та матеріальним стимулюванням, а також ефективними санкціями за порушення встановлених норм;

- норми (правила) повинні відображати сучасний рівень існуючого досвіду влаштування відповідної частини виробничої діяльності;

- норми (правила) повинні бути оптимальними;

- норми (правила) не повинні бути занадто дрібними, тобто вони не повинні сковувати ініціативу виконавців;

- норми (правила) мають сприяти укріпленню власної відповідальності виконавця.

Організаційні нормативи розробляються і затверджуються на наступних рівнях системи, що управляє:

- на рівні підприємства;

- на рівні місцевих органів управління;

- на державному рівні.

Завдання *організаційного планування* полягають в тому, аби шляхом розрахунків визначити:

- який обсяг роботи необхідно виконати, щоб досягти цілі, поставленої перед відповідним підрозділом управлінського апарату або окремим виконавцем;

- якою є тривалість (щодо годин або робочих днів) окремих управлінських операцій і процедур;

- якими є об’єктивні потреби фахівців апарату управління у засобах і предметах праці.

Відповідь на вказані питання дає можливість розробити *організаційний план*, який відображує інформацію про те, що саме передбачається виконати, на якій ділянці, у які терміни, з якими витратами труда і засобів.

Одним з найбільш важливих елементів організаторської роботи є забезпечення чіткої цілеспрямованості і погодженості роботи колективів у межах визначених вимог в частині потрібних і наданих ресурсів. Основним засобом для створення такої цілеспрямованості і погодженості в управління фірмою є оперативно-виробниче планування. Воно включає чотири основні елементи: завдання, яке має чітко і недвозначно визначати результати роботи; якісні показники; ліміти ресурсів; план організаційно-технічних заходів.

Делегування повноважень і розподіл відповідальності займає центральне місце в системі організаційно-розпорядчих методів управління.

Повноваження – це обмежене право розпоряджатись ресурсами і визначати дії працівників організації.

Делегування повноважень означає передачу частини задач і повноважень визначеній особі, яка приймає на себе обов'язок їх виконувати.

Делегування задач і повноважень породжує в організації проблему розподілу відповідальності. *Відповідальність* – це зобов'язання працівника виконувати притаманні посаді, що він обіймає, задачі і відповідати за результати своєї діяльності.

При цьому розрізнюють *відповідальність виконавця* (зобов'язання працівника виконувати ті, що були йому делеговані, задачі і відповідати за результати своєї роботи) і *відповідальність керівника* (зобов'язання відповідати за результати труда працівників, які йому підпорядковані). Існують наступні види організаційних повноважень.

1.Лінійні – надають право безпосереднього одноосібного керування.

2.Апаратні повноваження, тобто повноваження усього апарату управління. Ці повноваження можуть підрозділятись на наступні:

- рекомендаційні, тобто лінійні керівники можуть, але вони не зобов'язані, звертатись до фахівців апарату управління за відповідними консультаціями;

- повноваження обов'язкового погодження, тут лінійні керівники зобов'язані обговорювати і погоджувати з відповідними підрозділами апарату управління проекти внутрішніх рішень підрозділів, які передбачається прийняти.

3.Функціональні повноваження – це право керівника самостійно приймати рішення, але лише в межах визначеної функції.

4.Паралельні повноваження – право відхиляти раніше прийняті рішення підпорядкованого лілійного керівника.

Раціональний розподіл повноважень і відповідальності дозволяє здійснювати перевірку наявності можливостей у виконавців розв'язувати покладені на них питання діяльності фірми, включаючи достатнє забезпечення їх відповідними ресурсами. Встановлювати, також, чіткі, такі що не припускають різних тлумачень завдань для виконавців (щодо терміну виконання, обсягу завдання на робочу зміну, на тиждень і т.д.).

Організаційний інструктаж передбачає інструктаж виконавців в системі, якою управляють, а також інструктаж фахівців, які належать до системи що управляє.

Організаційна розпорядливість включає:

- своєчасну видачу розпоряджень основним, допоміжним і обслуговуючим підрозділам, які входять до складу даної економічної системи;

- постановку конкретних задач усім виконавцям з управляючої системи, а також підпорядкованим структурним підрозділам;

- поточну адміністративну розпорядливість в управляючій і в тій, якою управляють, системах з метою забезпечення технічного, організаційного і економічного регулювання;

- допомогу виконавцям в усуненні труднощів, що час від часу виникають, у ході виконання управлінських рішень.

Організаційний контроль передбачає контроль за:

- виконанням рішень і розпоряджень вищестоящої організації та різних рівнів управляючої системи даної ланки підприємства, у тому числі також власних рішень;

- дотриманням технічних, економічних і організаційних нормативів (правил), технологічних режимів, трудової дисципліни, правових норм і виконанням планових завдань.

Організаційний аналіз здійснюється у процесі дослідження діяльності системи управління і слугує інформаційною базою для організаційного проектування. Виконавши аналіз структури і процесу управління, встановивши усі плюси і мінуси, можна виявити організаційні резерви і на цій основі знайти таку нову комбінацію усіх факторів роботи (організація, методи, техніка управління), яка забезпечить найкращий результат. Це один з головних методів, яким користуються для розв'язання організаційних завдань. Застосовуючи прийом аналізу, необхідно так спланувати роботу, так підготувати її виконання, так навчитись її виконувати і, нарешті, так поставити контроль за її виконанням, щоб висновок як результат спостережень і аналізу організаційної практики гарантував найбільшу ефективність діяльності управлінського персоналу за найменших витрат сил і засобів.

Організаційне проектування, яке є одним з головних методів раціоналізації систем управління, здійснюється на базі системи організаційних нормативів і організаційного аналізу, має на меті розробку оптимальної моделі структури або процесу.

Процес *узагальнення організаційного досвіду* включає в себе:

- відрядження для вивчення досвіду споріднених підприємств своєї галузі;
- вивчення досвіду підприємств споріднених галузей;
- закордонного досвіду;
- вивчення і обробку документальних інформаційних джерел (книжок, журналів, експрес-інформації, відомчих матеріалів і т.д.).

Таким чином, організаційно-розпорядливі методи впливу включають в себе комплекс різноманітних способів і прийомів, за допомогою яких здійснюється конкретна організаторська робота як у частині об'єкта, так і у частині суб'єкта управління будь-якого рівня.

10.3. Адміністративно-розпорядчі методи управління

Адміністративно-розпорядчі методи займають особливе місце в системі управління, що випливає з великого значення організаційних факторів у забезпеченні ефективної діяльності економічної системи будь-якого рівня. Адміністративно-розпорядча, організаційна діяльність, спрямована на забезпечення виконання усіх необхідних функцій управління, передбачає наявність специфічних способів та прийомів її виконання.

Адміністративно-розпорядчі методи впливу покликані:

- забезпечити організаційну чіткість, дисциплінованість і ефективність роботи управлінського апарату;
- підтримувати необхідний розпорядок у роботі підприємства, приводити у дію постанови, накази та інші види управлінських рішень керівництва;
- проводити роботу з кадрами, реалізовувати прийняті на цій ділянці рішення.

Адміністративно-розпорядчий вплив на відміну від економічних методів, які впливають на об'єкт управління побічно, носить директивний характер (накази, розпорядження), дає однозначне рішення проблеми і напряму впливає на поведінку об'єкта управління.

Адміністративно-розпорядчі методи представляють собою систему способів і прийомів, які забезпечують цілеспрямоване, планомірне, взаємно погоджене та ефективне функціонування систем управління й тієї, якою управляють, тобто апарату управління та усіх без винятку елементів організації.

Адміністративно-розпорядчі методи управління спираються:

- на систему законодавчих і нормативних актів державного і місцевого значення;
- на нормативно-директивні і методичні документи організації (накази, розпорядження і вказівки керівника);
- на діючі плани, програми і завдання;

- на оперативне керівництво.

До *системи законодавчих і нормативних актів* входять конституційні і державні закони, укази Президента України, постанови уряду, державні стандарти, положення, інструкції, методики та інші документи (нормативні акти), затверджені органами державної та місцевої влади для обов'язкового виконання на території усієї країни та її окремих суб'єктів. При визначенні їх складу, структури, змісту і взаємозв'язків повинні враховуватись наукові підходи до менеджменту, які охоплюють усі теоретичні і практичні аспекти управління.

Законодавчі акти державного значення повинні бути об'єднані в систему, основними цілями якої є:

- підвищення якості життя населення;
- створення конкурентного середовища;
- ефективне використання природних ресурсів, праці та капіталу;
- розвиток макроекономіки країни та інфраструктури усіх регіонів;
- застосування сучасних методів економічного регулювання і менеджменту.

До системи *законодавчих актів регіонів* входять аналогічні державним акти, які їх доповнюють і більш докладно розкривають їхню сутність. Основна вимога, яка застосовується до регіональних нормативних актів, це відсутність протиріч з державним законодавством. Зауважимо, що у промислово розвинених країнах система регіональних законодавчих актів, як правило, ширше і глибше за державні.

До системи нормативно-директивних і методичних документів організації входять стандарти, методики, положення, інструкції та інші подібні документи довготривалого використання, а також накази, розпорядження, вказівки, затверджені керівництвом фірми, які діють лише в даній фірмі.

У порівнянні з законодавчими актами і нормативними документами регіонального рівня, документи фірми повинні регламентувати склад, зміст і взаємозв'язки елементів усіх підсистем системи управління конкретної організації, а також порядок складання і використання технічних і економічних документів.

Обов'язкові атрибути нормативно-директивних документів наступні: ціль складання даного документу, підстави для його розробки, місце визначеної цілі (або задачі, функції) в системі менеджменту, можливе коло виконавців, вимоги до якості робіт, економії ресурсів, строків, вказівки на особу, яка здійснює контроль, санкції за неналежне виконання, джерела використаної інформації. У методичних документах окрім цих даних повинні бути наведені конкретні методи здійснення робочих операцій.

Система взаємопов'язаних планів, програм і завдань теж відноситься до кола адміністративних методів менеджменту, адже вони регламентують порядок роботи як системи управління організації, так і системи якою управляють.

Поряд з розглянутими вище трьома адміністративними методами менеджменту на даний час широко застосовується *оперативне управління*, яке основане на особистій владі керівників.

В сучасній літературі виділяються п'ять основних форм влади, у тому числі наступні.

Влада, заснована на примусі. Виконавець має розуміти, що той, хто ним керує, може покарати у такий спосіб, який суттєво завадить задовольнити будь-яку нагальну потребу виконавця (обмежить у заробітній платі, понизить на посаді тощо).

Влада, заснована на винагороді. Виконавець вірить, що той, хто здійснює на нього вплив, має можливість задовольнити його нагальну потребу або ж честолюбство.

Експертна влада. Виконавець вірить, що той, хто на нього впливає, має відповідні знання, які дозволять дати об'єктивну оцінку якості виконання доручення.

Еталонна влада (влада прикладу). Характеристики або властивості того, хто впливає на виконавця, настільки привабливі для виконавця, що він прагне бути таким же, як і його керівник.

Законна (традиційна) влада. Виконавець має вірити, що той хто на нього впливає, має законне право давати накази і що його роль полягає у підкоренні цим наказам.

Зазвичай керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього у таких питаннях, як підвищення заробітної плати, визначення обсягу робочих завдань, просуванні по службовій драбині, розширення повноважень, задоволення різноманітних соціальних потреб тощо.

Однак в деяких ситуаціях підлеглі також мають владу над керівниками, коли останні залежать від них в таких питаннях, як необхідна для прийняття рішення інформація, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах (організаціях), вплив, який підлеглі можуть здійснювати на своїх колег, здатність підлеглих якісно і у визначені терміни розв'язувати поставлені завдання.

Влада здійснюється через вплив. *Під впливом* мають на увазі поведінку однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, відношення і відчуття іншої людини. Існують дві форми впливу, які можуть спонукати іншу людину до активного співробітництва – це переконання і участь. *Переконання* – це ефективна передача своєї точки зору, а *участь* – така форма впливу, за якої керівник не робить ніяких зусиль, для того щоб нав'язати підлеглому свою волю, а лише спрямовує його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією.

10.4. Методи генерування ідей у процесі створення інновацій

Практика, яка застосовується передовими фірмами в частині пошуків нових підходів, заснована на створенні окремих груп співробітників з високим ступенем автономності і різноманітним професійним складом. Саме це забезпечує необхідним дослідженням потрібний ступінь незалежності від думки керівників. Усередині таких груп створюється творча атмосфера, яка частіше і швидше приводить до позитивних результатів.

Процес розв'язання проблем тісно пов'язаний з напруженим мисленням взагалі. Винахідництво – необхідна умова виникнення нових ідей, - базується на різних підходах, серед яких можна виділити:

- морфологічний аналіз і синтез;
- метод контрольних запитань;
- матричне структурування;
- синектичний метод;
- метод фокальних об'єктів;
- метод інверсії;
- метод „мозкового штурму";
- метод вільних асоціацій;
- алгоритм розв'язання винахідницьких завдань;
- використання інформаційних технологій і баз даних.

Морфологічний аналіз і синтез з'явився у 1930-х роках, а його автором був швейцарський дослідник Ф. Цвіккі. Сутність метода полягає в тому, що проводиться структурний (морфологічний) аналіз об'єкта: відбираються декілька головних його складових частин (елементів) і для кожної з них підшукуються альтернативні рішення. Потім проводиться синтез: аналізуються усі можливі сполучення ознак і якостей адже кожна з комбінацій являє собою можливе, потенційне рішення.

Застосування методу морфологічного аналізу найбільш ефективне під час розв'язання конструкторських задач загального плану (при проектуванні нової організаційної структури, структури підрозділів).

Метод контрольних запитань (аналіз характеристик). Процес пошуку нових ідей основується на використанні списку заздалегідь підготовлених питань або пропозицій, які мають безпосереднє відношення до проблеми, що аналізується (при цьому питання записуються в довільній формі, вони мають бути зрозумілі особі, яка буде на них відповідати).

Матричне структурування проблем являє собою метод систематизації пошуку нових ідей шляхом побудови матриці, стовпчики якої відповідають обговорюваним і відчут-

ним проблемам, а строчки – поставленим для них запитанням. Наприклад: Як може надалі впливати дана проблема на плинність кадрів? Як можна по впливати на послаблення негативного впливу проблеми? Чи можна взагалі усунути дану проблему? Відповіді по кожній з проблем записують у відповідні віконця матриці.

Синектичний метод. Техніка синектики заснована на аналогіях, які допомагають членам групи подивитись на проблему по іншому. Цей підхід був розроблений американським дослідником У. Гордоном, який, проаналізувавши записи групової роботи винахідників, помітив, що нові важливі ідеї зазвичай з'являються на основі аналогій з природними явищами або іншими аспектами людського життя. Розрізнюють чотири види аналогій:

- *прямі* – проведення прямого порівняння між об'єктами або процесами, які мають деякі спільні характеристики. Природа, у тому числі рослинний і тваринний світ, художня література дають багато аналогів для наукової та інженерної творчості;

- *особисті (метод асоціацій)* – тобто „входження в образ". У процесі генерування ідей може бути корисним поставити себе на місце керівника, підлеглого і уявити можливу поведінку в залежності від прийняття того або іншого адміністративного рішення;

-*символічні*, основані на вираженні проблеми через символи або образи, уявленні найбільш оптимального рішення, незалежно від того, наскільки неможливим воно спочатку видається, а потім у спробі адаптувати його до реальності;

- *фантастичні* – у зміст задачі уводяться якісь уявні сутності, які виконують те, що вимагають умови сформульованої задачі, або які-небудь фантастичні засоби розв'язання проблем. Із створених образів робляться висновки, про які відсутні у реального керівника або його підлеглих якості йде мова, і що можна в реальності зробити для покращення стану справ.

Метод фокальних об'єктів полягає у тому, що властивості одних об'єктів переносяться на інші. Для пошуку слів – уявних, образних об'єктів переносу – зазвичай використовують книжки з афоризмами та словники.

Метод інверсії означає протилежний звичному погляд на проблему та спосіб її розв'язання. Пов'язані частини системи ментально міняються місцями: те, що розташоване в ієрархії знизу, ставлять наверх; те, що виконує одні функції, наділяється іншими тощо.

Метод „мозкового штурму" (або ж брейнстормінг), створений американським психологом А. Осборном, являє собою неструктурований процес генерування різноманітних ідей, які спонтанно пропонують учасники обговорення проблем. В основі методу знаходиться думка про те, що для пробудження творчої ініціативи людини потрібно „вирвати" її із звичної обстановки і поставити в незвичні умови, наприклад зробити учасником дискусії з елементами гри. Цей метод не впорядковує хаотичних пошуків рішень, але він реалізує важливий механізм взаємодії і розвитку проголошених ідей: учасник штурму А сформулював першу ідею, яку одразу ж підправив учасник В, внаслідок чого вже виникла друга ідея. Але тепер А побачив свою ідею під іншим кутом зору, що дозволяє продовжити її розвиток і як наслідок утворюється ланцюг ідей.

Підготовка до „мозкового штурму" починається з формулювання проблеми. Потім підбираються учасники (6-12 осіб) бажано різних професій, але серед них не повинно бути визнаних авторитетів щодо теми, яка обговорюється. Будь-які, навіть очевидно абсурдні ідеї фіксуються на папері; не допускаються критичні випади або оцінки виказаних ідей. Натомість заохочується комбінування ідей і розвиток їх у різних напрямках.

Найбільш широко цей метод застосовується для створення нових підходів, включаючи розробку нових пропозицій щодо реклами. „Мозковий штурм" може поєднуватись з іншими методами, наприклад, з методом синектики.

Існують різні варіанти проведення „мозкового штурму":

- зворотній „мозковий штурм" (у цьому випадку нові підходи не розробляються, лише аналізуються недоліки вже існуючих);

- подвійний прямий штурм (після перерви штурм повторюють і так декілька раз).

Практика свідчить, що метод „мозкового штурму” раціонально використовувати у тих випадках, коли передбачається отримати:

- розгорнуте уявлення про те, в яких напрямках може піти розвиток (деградація) об’єкта, що вивчається;
- широкий набір усіх можливих варіантів розв’язання проблеми, що розглядається;
- уявлення про коло факторів, які потрібно брати до уваги, обираючи кінцевий варіант рішення поставленої задачі.

Метод вільних асоціацій – один з найбільш простих і у той же час найбільш дієвих методів вироблення нових ідей. Він доволі корисний, коли потрібно напрацювати принципово новий погляд на проблему. Спочатку на папері пишеться слово або фраза, які мають відношення до проблеми, потім послідовно добавляють інші слова або фрази, які є усе новими й новими гранями процесу мислення, завдяки чому виникає ланцюжок ідей.

Алгоритм розв’язання винахідницьких завдань (АРВЗ) – це евристична програма, яка дозволяє шляхом послідовних операцій крок за кроком приходити до найбільш ефективного рішення задачі без непродуктивного і тривалого перебору усіх можливих варіантів (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Основні етапи алгоритму розв’язання винахідницьких завдань

Етап	*Зміст*
1.Вибір задачі	Визначити кінцеву мету розв’язання задачі Перевірити, чи існує „обхідний шлях” Визначити, розв’язання якої задачі більш перспективне – тієї, що була від початку, або обхідної Визначити потрібні кількісні показники з урахуванням фактору часу Уточнити вимоги, викликані конкретними умовами, в яких передбачається реалізація знайденого рішення
2.Уточнення умов задачі	Уточнити задачу з використанням спеціальної літератури Викласти умови задачі з виділенням усіх елементів об’єкту Вибрати саме ті елементи, які в найбільшій мірі можуть бути змінені
3.Аналітична стадія	Скласти формулювання ідеального кінцевого варіанту рішення Зробити два малюнки „Було” – „Стало” Виділити елемент, який не здатен здійснювати потрібні дії за бажаних умов, встановити причини, а також визначити, що саме потрібно зробити, щоб цей елемент „запрацював” Сформулювати способи, які можуть бути практично здійснені
4.Попередня оцінка знайденої ідеї	Визначити, що покращується, а що погіршується під час впровадження запропонованої інновації Визначити, що можна зробити для попередження погіршення і до чого це приведе в свою чергу
5.Синтетична стадія	Визначити, як повинна бути змінена над система, до складу якої входить система, що має бути змінена Перевірити, чи може змінена система використовуватись по-новому Використати знайдену остаточну ідею при розв’язанні існуючих подібних проблем

У процесі розробки нової організаційної структури, яка б забезпечувала більш ефективну реалізацію функцій фірми, менеджери мають справу з „балансуванням” серед ба-

гатьох взаємопов'язаних параметрів, адже прагнення покращити один з параметрів часто призводить до погіршення інших.

АРВЗ базується на системному підході, основу якого складає спеціальна програма (алгоритм). Ціль – встановлення в системі, що аналізується, недоліків і пошук рішень шляхом їх усунення.

Використання інформаційних технологій і баз даних. Розвиток обчислювальної техніки та інформаційних технологій створюють нові можливості для генерування ідей. Величезна кількість накопичених у сіті Інтернету відомих організаційних і технічних рішень, пропозицій, гіпотез дають можливість вибрати найкраще для даного випадку.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, що являють собою *методи управління*.

2.Поясніть, таке тлумачення: „*методи адміністративного менеджменту* можна визначити як сукупність прийомів і способів, застосування яких дозволяє забезпечити нормальне та ефективне функціонування управляючої і тієї, якою управляють, підсистем системи управління".

3.Поясніть, сутність *організаційно-розпорядчих методів управління*.

4.Поясніть, що являє собою *делегування повноважень і розподіл відповідальності*.

5.Поясніть, що являють собою *адміністративно-розпорядчі методи управління*.

6.Поясніть, що являють собою *методи генерування ідей у процесі створення організаційних інновацій*.

Набір інструментів для успішного менеджера

Список радощів і прикрощів

Успіх будь-якого проекту це поняття відносне. Менеджер може вважати, що усе йде як по маслу, але ваш інвестор не погоджується з чимось, і починаєте відчувати, що справа буксує, виникають проблеми. Те ж можна сказати й про будь-які інші постаті учасників проекту – про виконавчих директорів, клієнтів і т. ін. Використовуйте цю таблицю для того, щоб розповісти своїй команді підлеглих про те, чого від них чекають ті або інші особи. Так вони краще зрозуміють, що мають робити, для того аби виправдати очікування.

Окрема людина / група	Чому порадується	Від чого занервує

11. ПРОЕКТУВАННЯ І СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

11.1. Поняття про основні етапи організаційного проектування

Запроектувати ефективну організацію – це означає визначити таке співвідношення її ключових елементів, за якого найбільш оперативно і своєчасно будуть виконуватись вимоги діючого суб'єкта управління. Зауважимо, що це одна з найбільш важливих процедур адміністративного менеджменту, на яку потрібно звернути увагу, тож наприкінці попередніх розділів посібника ми подали деякі інструменти, котрі стануть у нагоді практикам. Тепер, починаючи з даного розділу, ми подамо у „Наборі інструментів для успішного менеджера" деякі психологічні тести, якими теж можуть користуватись керівники.

Процедура організаційного проектування включає в себе наступні основні етапи:

1.Визначення місії, цілей функціонування, а також основних функцій організації.

2.Вибір правової форми організації, що створюється.

3.Формування робочих підрозділів (створення функціональних департаментів).

4.Розподіл запроектованих підрозділів по рівнях управління організації.

5.Вибір оптимальної структури управління.

6.Делегування повноважень і розподіл відповідальності.

7.Створення системи інформаційного забезпечення організації.

Місію зазвичай визначають як призначення організації в умовах постійно нестійкого, перемінного зовнішнього середовища. За своєю суттю, місія являє собою визначену концепцію управління, яка надає фірмі лише їй притаманні риси, які відрізняють її від інших подібних підприємств.

Організаційне проектування являє собою процес створення організації і / або групи організацій. Для того, аби максимально швидко і ефективно створити організацію / групу організацій, потрібно перед за усе:

- розробити якомога більш детальний організаційний проект майбутньої організації;
- попередньо погодити даний організаційний проект з основними зацікавленими особами, у тому числі з майбутніми засновниками, власниками, топ-менеджерами тощо;
- безпосередньо створити організацію, тобто практично здійснити усі заходи щодо забезпечення виконання організаційного проекту;
- встановити у процесі роботи вже створеної організації позитивні і негативні особливості, здійснити комплекс заходів по вдосконаленню розробленого організаційного проекту і створеної організації (групи організацій).

Розробка організаційного проекту створення організації. Його варто формувати у вигляді детального письмового опису із використанням залучених першоджерел, схем, таблиць, інших засобів наочності. Чим більш детальним буде розроблений оргпроект, тим точніше і швидше можна буде на етапі формування оргпроекту встановити найбільш спірні моменти, помилки, неточності, проблеми в роботі, що можуть виникнути у майбутньому і, врешті решт, основні перепони на шляху створення організації.

Будь-який оргпроект обов'язково має включати наступні основні етапи:

- розробку загальної „вхідної" концепції побудови організації з детальним описанням її основних цілей і задач;
- побудову загальної бізнес-моделі усіх передбачуваних бізнес-процесів майбутньої організації;
- побудову загальної організаційно-економічної моделі організації;
- побудову загальної організаційно-управлінської моделі майбутньої організації;
- фінансово-економічне забезпечення;
- юридичне забезпечення;
- кадрове забезпечення;
- супутнє організаційно-технічне забезпечення.

Досвід свідчить, що середній термін підготовки такого оргпроекту в залежності від рівня масштабу бізнесу займає від одного до трьох місяців.

Попереднє погодження і затвердження підготовленого організаційного проекту. Після завершення процесу підготовки оргпроект створення організації має бути погодженим і затвердженим його замовником (власниками, майбутніми засновниками, топ-менеджерами та іншими безпосередньо причетними особами). За ідеальних умов послідовному погодженню підлягає кожний етап оргпроекту в процесі його напрацювання.

Перед обговоренням складових оргпроекту завжди має утворюватись робоча комісія (група), до складу якої обов'язково повинні входити: безпосередньо власники, майбутні засновники, топ-менеджери, зовнішні (незалежні) консультанти та експерти. Обговорення має відбуватись шляхом зорієнтованих на практику дискусій з детальним розглядом усіх стадій проекту. У ході обговорення кожний учасник повинен обов'язково оголосити свою точку зору щодо даного питання. Результатом обговорення будь-якого положення оргпроекту, як і усього проекту в цілому, повинен стати загальний висновок щодо проекту (на окремі положення проекту), підписаний учасниками комісії у її повному складі.

У якості зовнішніх консультантів варто залучати фахівців консалтингових, аудиторських та інших оцінюючих організацій (бажано по одному спеціалісту від однієї фірми, що не залежні одна від одної). Зовнішніх консультантів можна залучати також із кола знайомих осіб і навіть родичів, якщо вони є фахівцями у темі організаційного консалтингу. Беручи до уваги, що в консалтингових фірмах нерідко працюють слабко професійно підготовлені спеціалісти, напередодні оформлення з ними договірних відношень, на даному етапі формування ринкових відносин в Україні варто їх протестувати.

Найбільш простим тестом може бути перелік питань з організаційного проектування, спрямованих на встановлення розуміння або ж нерозуміння потенційним консультантом основ цього виду діяльності. Наприклад, не зайве спитати у можливого консультанта про те, як він уявляє сутність оргпроектування, з чого саме розпочинають створення групи організацій. Варто, також, поцікавитись його досвідом у організаційному проектуванні, запропонувати намалювати принципову бізнес-модель групи організацій і дати до неї пояснення.

Відтак, впродовж дискусій в комісії замовникам оргпроектів потрібно постійно спостерігати за зовнішніми консультантами, аби кожний з них висловлював власну точку зору на оргпроект, що формується, щоб на консультантів не здійснювався тиск чи підлабузництво. Задача консультанта полягає в тому, щоб виказати об'єктивне судження відносно перспективності оргпроекту, про його відповідність умовам ринкової економіки і вимогам законодавства. Для зручності у процесі дискусій за темою проекту варто використовувати аудио- та відеотехніку або ж вести письмові протоколи обговорення.

Позитивний підсумок такої дискусії полягає у напрацюванні спільного рішення по конкретним питанням і положенням проекту. Характер обговорень і дискусій має бути забезпеченим гарною організацією і позитивною, конструктивною тональністю роботи комісії. Для її роботи варто підбирати комфортні, гарно мебльовані приміщення з потрібними технічними засобами (навчальною дошкою, комп'ютерами, засобами проекції тощо). Бажано, також, аби в роботі комісії приймав участь технічний секретар-помічник, як довірена особа одного з замовників проекту.

Варто пам'ятати, що дискусії і обговорення є чи не найбільш ефективним засобом для досягнення реальних, практично-значущих і суттєвих результатів, адже різні погляди фахівців дозволяють розглядати проблему, немовби „підсвічуючи" її з різних сторін, розкриваючи усі тонкощі і нюанси, що зустрілись або ж як такі що можуть зустрітись у процесі розробки організаційного проекту.

Безпосереднє створення групи організацій. На даному етапі після затвердження оргпроекту варто приступати до конкретних заходів по створенню групи, здійснювати пошук (або будівництво) офісних, виробничих, складських приміщень, набір персоналу, закупівлю виробничого і офісного обладнання, реорганізацію, якщо це необхідно, вже ді-

ючих фірм, формування пакету засновницьких документів, державну реєстрацію нових юридичних осіб, постановку їх на облік в податкових установах, підписання договорів з поставниками і споживачами.

Подальше вдосконалення організаційного проекту у процесі роботи групи організацій, включаючи усунення допущених помилок і неточностей. Після того, як спливе відповідний проміжок часу, наприклад, один рік, необхідно докладно проаналізувати діяльність створеної організації. Поза усяким сумнівом, у роботі створеної групи знайдеться значна кількість як позитивних, так і від'ємних моментів, стануть очевидними найбільш гострі проблеми, котрі потрібно усунути. У цьому зв'язку напрацьований оргпроект має пройти практичну апробацію, таку собі „обкатку" впродовж певного часу.

За період часу, що минув після старту проекту, необхідно у повному обсязі і всебічно вивчити усі бізнес-процеси, проаналізувати роботу усіх бізнес-одиниць створеної групи. Підсумком цієї роботи повинен стати докладний письмовий звіт у вигляді раніше розробленого оргпроекту із вже внесеними до нього конкретними зауваженнями стосовно його подальшого вдосконалення з детальними коментарями кожної окремо взятої стадії. Після цього звіт має бути затверджений замовниками оргпроекту – власниками бізнесу, а в створеній організації мають бути здійснені усі потрібні зміни з урахуванням практики.

Лише після цієї процедури адаптації можна вести мову про ефективність того чи іншого оргпроекту, але головним показником ефективності роботи створеної організації є прибуток і рентабельність бізнесу. Наскільки зріс прибуток за період періоду роботи організації, у якій мірі реально зросли фінансові поступлення – ось основні критерії ефективності її функціонування. Лише отримавши конкретну відповідь на поставлені питання, можна вести мову про подальшу роботу створеної організації.

Нарешті, завжди при формуванні оргпроекту, а потім і при створенні організації необхідно тримати у полі зору *індивідуальну специфіку* і *умови*, у яких формується організація. Кожна господарська структура – це суто індивідуальний об'єкт із власними управлінськими, економічними, географічними, кадровими і національними особливостями. Варто також брати до уваги національну і світову макроекономічну і політичну ситуацію на момент створення організації або групи організацій, що теж накладає печатку на процес формування господарюючого суб'єкта. Отже, індивідуальний підхід завжди має застосовуватись у справі проектування будь-якого об'єкту.

11.2. Завдання, які вирішуються при проектуванні організації

Основні форми побудови організації. Комерційна організація (не група) може створюватись відповідно до норм чинного цивільного кодексу України шляхом звичайних процедур заснування юридичних осіб. Сучасне законодавство передбачає три основні механізми заснування організацій:

- формування основного і дочірнього, залежних товариств із створенням або ж без створення відокремлених підрозділів (шляхом набування активів „зверху");
- формування головної організації у формі господарського товариства шляхом об'єднання активів „знизу";
- підписання договорів про спільну діяльність.

При цьому, системний підхід у менеджменті вимагає розгляду організації як певної цілісності, системи, що складається із взаємопов'язаних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристику її як цілісність. Отже, організація як система може бути утвореною лише тоді, коли з'явиться можливість сформувати й належним чином об'єднати її частини, вибудувати її структуру, котра має забезпечити стійкість і стабільність системи, надасть їй можливість реалізувати певні властивості, бажані для успішного функціонування. Завдяки структурі система відтворює себе, існуючи певний час у відносно незмінному вигляді з точки зору своєї якості. Відтак, *структура організації* характеризує її будову, просторово-часове розміщення її частин, і являє собою впорядковану сукупність

стійко взаємно пов'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації як єдиного цілого.

Структура тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом повноважень між ними. В рамках організаційної структури відбуваються рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери усіх рівнів і категорій. Оргструктура може бути розглянута і як форма розподілу та кооперації управлінської діяльності, в межах якої здійснюється процес управління відповідно до визначених функцій, спрямованих на розв'язання поставлених задач і досягнення намічених цілей. З цих позицій *оргструктура* розглядається як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку та форми взаємодії між органами управління, які входять до її складу, та людьми, що в ній працюють.

Зазвичай, *структуру організації визначають* як сукупність усіх її служб і органічних зв'язків між ними як по вертикалі, так і по горизонталі від керівника до безпосереднього виконавця. Хоча наведене визначення не є повним, адже воно не враховує чинника людської поведінки. У той же час, поведінка людей визначає функціонування структури навіть більшою мірою, ніж формальний розподіл обов'язків між підрозділами організації. Тому оргструктуру комерційної фірми чи банку, освітнього закладу або державної установи варто розглядати з різних позицій і з урахуванням різних критеріїв.

На ефективність оргструктури впливають:

- наявні взаємозв'язки, що виникають між людьми у процесі виконання ними роботи, і які відображені у схемах оргструктури і посадових обов'язках;
- філософія та політика керівництва і методи його впливу на поведінку людей;
- повноваження та функції працівників організації на різних рівнях управління.

Таким чином, *організаційне проектування* (фірми, підприємства) можна визначити як пошук найраціональнішого поєднання внутрішніх організаційних чинників, котрий дає можливість побудувати таку систему взаємовідносин між окремими ланками, що створюватиме реальні умови для виконання планів і реалізації обраної стратегії розвитку і, власне, забезпечуватиме можливість ефективного управління фірмою.

При проектуванні організаційної структури необхідно дотримуватись наступних *принципів*:

- структура управління має перш за все відображати цілі й задачі організації, тобто бути підпорядкованою основним виробничим процесам та їх потребам;
- варто передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи і прийнятне навантаження фахівців, а також потрібний рівень їх спеціалізації;
- формування структури управління потрібно пов'язувати із визначенням повноважень і відповідальності працівників та органу управління, із встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;
- між функціями і обов'язками, з одного боку, повноваженнями і відповідальністю з іншого, необхідно підтримувати баланс, не дотримання якого призводить до порушення функцій структури управління в цілому;
- структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке суттєво впливає на рішення про централізацію і децентралізацію, розподіл повноважень і відповідальності, міру самостійності і масштаби контролю керівників і менеджерів.

Як видно, *побудувати структуру управління організацією* означає „поділити" її на певні частини і делегувати цим частинам виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу повноважень і відповідальності, визначивши інтеграційні та координаційні механізми взаємодії умовно відокремлених частин. Процес побудови організаційної структури відбувається поетапно, починаючи від задуму щодо майбутньої організації і закінчуючи визначенням задач поточного адміністрування. При цьому функціональне напо-

внення кожної фази організаційного процесу суттєво змінюється, як це показано на таблиці 11.1.

Таблиця 11.1

Фази організаційного процесу

№	*Основні фази організаційного процесу*	*Функції, що здійснюються у межах кожної фази*
1.	*Фаза почину (ініціювання)* – від першого задуму організації до стадії формування апарату управління нею	- визначення задач організації - визначення способів їх розв'язання - проектування системи комунікацій
2.	*Фаза облаштування (координації)* – від початку формування до визначення задач поточної діяльності	- визначення необхідних видів діяльності - визначення складу виконавців - створення системи мотивації виконавців
3.	*Фаза розпорядча (власне адміністрування)* – здійснюється сформованим апаратом за визначеними напрямами як поточне керівництво діяльністю організації	- делегування повноважень та обов'язків - визначення змісту розпоряджень - забезпечення виконання розпоряджень

Вказані фази мають місце також у процесі проведення організаційних змін, адже зміна стратегії зумовлює зміну функціональних і виробничих завдань, тобто відбувається перерозподіл повноважень і відповідальності між виконавцями, вводяться нові ланки, встановлюються нові комунікаційні зв'язки для координування діяльності тощо. Незалежно від того, проектується нова чи вдосконалюється вже існуюча організація, потрібно забезпечити її структурну відповідність вимогам ефективного управління.

Ключовими поняттями організаційної структури є її *елементи*, зв'язки (відносини), рівні і повноваження. Елементами оргструктури можуть бути як окремі робітники (керівники і фахівці), так і служби або ж органи апарату управління, в яких зайнята певна кількість спеціалістів.

Стосунки між елементами оргструктури підтримуються через *зв'язки*, серед яких виокремлюються вертикальні і горизонтальні. Потреба у перших виникає за наявності різних рівнів управління, це стосунки підпорядкування, завдяки яким реалізуються владні повноваження керівників. Повноваження *лінійних керівників* дають їм право вирішувати всі питання розвитку керованих ними організацій і підрозділів, а також віддавати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації, тобто її підрозділів.

Повноваження штабного персоналу системи управління зазвичай обмежуються правом планувати, рекомендувати, радити чи допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати їхні розпорядження. Якщо ж тому чи іншому працівникові управлінського апарату надається право приймати рішення і здійснювати дії, котрі виконуються лінійними менеджерами, він отримує так звані *функціональні повноваження*. При цьому горизонтальні зв'язки є зв'язками одного рівня, вони мають характер узгодження дій. Найчастіше вони співвідносяться з певними функціями менеджменту, коли виникає потреба узгодити цілі чи задачі окремих функціональних підрозділів.

Збільшення кількості елементів і рівнів в організаційній структурі неминуче веде до багатократного зростання кількості і складності зв'язків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень. Внаслідок цього процес управління уповільнюється, що в сучасних умовах рівнозначно погіршенню якості управління організацією. Саме тому для ефективного функціонування і розвитку організації велике значення має якісний підхід до формування організаційної структури з обов'язковим урахуванням функціонального, елементного та організаційного аспектів.

Функціональний аспект полягає у визначенні кола функцій, які має виконувати система, а також у виокремленні певних її підсистем (функціональних підрозділів). Реально це відбувається через побудову „дерева цілей", вершиною якого виступає головна ціль організації, а гілками локальні цілі, досягнення яких забезпечує реалізацію головної цілі.

Досягнення цілі будь-якого рівня потребує відповідних дій, тому кожна ціль фактично відповідає певному завданню, виконання якого можливе завдяки наявності відповідних функціональних підрозділів (виробничого, маркетингового, фінансового тощо). Таким чином, дерево цілей можна розглядати як дерево функцій-завдань, гілками якого є функціональна підсистема організації (групи підрозділів, фірми в цілому).

Елементний аспект доповнює функціональний і передбачає виокремлення в системі окремих елементів з чітким визначенням їхніх функцій. Для цього функції підсистем групуються за ознакою їх спорідненості й закріплюються за окремими елементами, тобто більш-менш автономними частинами системи. В умовах великих масштабів діяльності організацій для забезпечення керованості ними головні відділи подрібнюють на ще менші частини.

Відмітимо, що під час проектування нової фірми виокремлення підрозділів з урахуванням їхнього функціонального складу не викликає труднощів. Але під час реструктуризації діючої організації необхідно прагнути зберегти її елементний склад, особливо підрозділи, де використовується спеціальне і дороге обладнання (зокрема виробничі цехи). В цьому випадку функціональний та елементний аналіз мусять мати так би мовити „зустрічний характер": від функцій виводяться потрібні елементи, а від наявних елементів – їхні можливі функції. Результати проведеного аналізу порівнюються між собою, а критерієм вибору функції стає економічна ефективність збереження чи ліквідації елементу.

Організаційний аспект вирішує завдання формування складу і змісту зв'язків між елементами системи, тобто остаточно визначає її структуру. Ці зв'язки об'єднують систему в одне ціле і дають змогу елементам взаємодіяти, виконуючи свої функції, спільно досягати своїх цілей, а також головної цілі організації. У такий спосіб, створюються потрібні і достатні передумови для ефективного управління організацією, вирішуються питання щодо ієрархічного підпорядкування й формуються необхідні вимоги щодо взаємодії підрозділів одного рівня.

Такий методологічний підхід до диференціації та інтеграції системи вимагає дотримання наступних правил:

- первинною має бути реалізація функціонального аспекту;
- якщо під час реалізації елементного аспекту виникають труднощі з добором елементів певного функціонального призначення, необхідно повертатись до функціонального аналізу;
- коли виникають складнощі в реалізації організаційного аспекту, варто повернутись до елементного, а за потреби й до функціонального аналізу.

11.3. Формування окремих підрозділів організаційної структури

Організаційні структури створюються для того, щоб забезпечити координацію і контроль визначеної діяльності підрозділів фірми та її співробітників. Вони різняться поміж собою *складністю* (тобто ступенем розподілу діяльності за певними функціями), *формалізацією* (ступенем використання встановлених правил і процедур), *співвідношенням централізації та децентралізації* (тобто рівнями, на яких приймаються управлінські рішення).

Функціональне наповнення кожного підрозділу організації має стати таким, аби можна було повною мірою забезпечити її діяльність усіма необхідними для цього функціями. Кількість підрозділів збільшується під час збільшення масштабів діяльності та урізноманітнюється і, навпаки, зменшується, коли обсяги робіт невеликі. У цьому випадку значно розширюється коло повноважень управлінців, що залишились, росте їхня відповідальність за кінцеві результати. Розподіл організації на підрозділи називається *департаментизацією*. Вона може бути функціональна, територіальна, виробнича, проектна або змішана.

З *функціональною департаментизацією* ми маємо справу найчастіше, вона передбачає групування працівників відповідно до виконуваних функцій (виробництво, марке-

тинг, фінанси, управління персоналом тощо). Такий розподіл забезпечує кваліфіковане обґрунтування управлінських рішень, які стосуються відповідних функцій, і дає змогу ефективно розв'язувати проблеми, що виникають. Недоліком може бути надмірне зосередження функціональних менеджерів на проблемах свого відділу, за завдає шкоди інтересам організації в цілому.

Територіальна департаментизація також є вельми поширеною, особливо у великих організаціях, що діють у різних регіонах, внаслідок чого координація робіт ускладнюється. Тут підрозділи утворюються для обслуговування певної території, при цьому їхній керівник цілком відповідає за роботу компанії в даному регіоні, що дає йому змогу набувати навичок топ-менеджера і одночасно готувати себе до подальшого кар'єрного зростання. У той же час треба пам'ятати, що у керівників територіальних підрозділів нерідко з'являється спокуса відокремитись, особливо коли їхні справи йдуть доволі успішно.

Виробнича департаментизація є корисною для великих компаній, що мають диверсифіковане виробництво. Діяльність функціональних груп ускладнюється через необхідність одночасного управління виготовленням і реалізацією різних продуктів, тому доцільніше здійснювати поділ організації за виробничою ознакою. Це дає змогу персоналу цілком зосередитись на особливостях розробки, виготовлення та збуту певного виду продукції і ефективно координувати усі види діяльності.

Проектна департаментизація передбачає створення тимчасових проектних груп, керівники яких повністю відповідають за розробку і реалізацію певного проекту чи його частини. Після завершення проекту тимчасова група розформовується. Такий підхід є доцільним для компаній, що випускають продукцію з коротким життєвим циклом і тому потребують постійного оновлення асортименту, над чим і працюють спеціально засновані проектні групи.

Відомо, що тимчасовість роботи у проектних групах створює для персоналу певні складнощі, які полягають у необхідності знаходження компромісу між роботою над проектом і своїми прямими функціональними обов'язками у відповідних відділах. Тому така проектна департаментизація потребує більшої уваги від вищого керівництва для визначення пріоритетів у роботі й попередження можливих конфліктів між керівниками проектів та керівниками підрозділів.

Як видно, кожен з підходів до створення підрозділів організації має свої переваги і вади, тому не можна визначити якійсь один як найкращий. На формування підрозділів великою мірою впливають умови функціонування організації. Часто компанія опиняється перед проблемою, зумовленою поточними зрушеннями на ринку, наприклад, необхідністю нарощування випуску певного виду продукції або новими аспектами зовнішнього регулювання, тому в усталену структуру вносяться зміни, що дає змогу подолати нову складну ситуацію. У таких випадках має місце *змішана департаментизація*.

Отже, обираючи ту чи іншу схему департаментизації, необхідно зрозуміти, у який саме спосіб організація має реагувати на зміни зовнішнього середовища, і вже на основі цього оцінювати доцільність застосування тієї чи іншої схеми, що дасть змогу забезпечити ефективне управління організацією.

Наступним кроком у формуванні організаційної структури є встановлення її кількісних характеристик, тобто визначення того, скільки і яких саме підрозділів мають входити до її складу. За загальною схемою розрахунків для кожного відокремленого підрозділу визначається необхідна кількість робочих місць. Вихідними даними для цих розрахунків є загальна трудомісткість виконання робіт у межах даного підрозділу за фіксований проміжок часу, зазвичай, за рік.

При цьому для виробничих підрозділів, де застосована ними технологія чітко визначає витрати часу, використовують аналітико-розрахункові методи, які дають змогу точно оцінити загальну трудомісткість робіт на основі витрат часу і річного обсягу робіт на кожній технологічній операції. Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер, методи точного нормування непридатні, тому для розрахунків

беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи момент них спостережень, або ж використовують для проектування кількості робочих місць досвід аналогічних фірм.

Встановлюється, також, ефективний фонд робочого часу одного працівника за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт згідно викладеного вище з урахуванням нормованих перерв у роботі. Розраховується, одночасно, необхідна кількість робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу й у цілому по підрозділу шляхом ділення загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть задіяні у даному підрозділі, працю яких необхідно координувати для досягнення поставлених завдань.

Нарешті, необхідно встановити кількість і підпорядкованість менеджерів, які керуватимуть сформованими підрозділами. Надмірно велика кількість підлеглих ускладнює роботу керівника, оскільки вимагає додаткових зусиль для створення ефективної системи контролю і призводить до інформаційного перевантаження, що зрештою погіршує своєчасність прийняття рішень. Якщо ж кількість підлегла невелика, то це спричиняє зростання ієрархічності в управлінні, посилює його централізацію, збільшує витрати на утримання управлінського персоналу. Тому завдання полягає в тому, щоб для певної кількості працівників з урахуванням їхнього потенціалу (кваліфікації, досвіду тощо) встановити оптимальну кількість керівників і визначити їхню ієрархію. Для цього використовують поняття про норму керованості.

Норма керованості – це допустима кількість виконавців, що підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення можуть використовуватись як дослідно-статистичні методи (приміром, порівнянням зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу, який виконує аналогічні обсяги робіт), так і розрахунково-аналітичні, що враховують такі чинники, як характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків між фахівцями та підрозділами. При цьому очевидно, що розрахункова кількість підлеглих, яка припадає на одного керівника, не є незмінною. Вона може відрізнятись навіть у межах однієї фірми.

Загалом можна рекомендувати наступний перелік чинників, який слід враховувати при визначенні оптимальної кількості підлеглих:

- рівень компетентності керівника і підлеглих;
- інтенсивність взаємодії між групами та окремими підлеглими;
- межі, в яких керівник виконує роботи не управлінського характеру, й потреби у часі на контакти з іншими людьми та організаційними одиницями;
- подібність чи відмінності в діяльності підлеглих;
- новизна проблематики очолюваного підрозділу для фахівців;
- поширеність стандартизованих процедур у межах організації.

З урахуванням викладеного напрацьовані такі рекомендації: норма керованості для менеджера вищого рівня становить 3 – 6 осіб: для менеджера середньої ланки 7 – 15 осіб; для нижчого рівня до 20 – 35 виконавців. Якщо конкретна ситуація буде цього вимагати, доцільно вводити посади заступників. Досвід показує, якщо навантаження керівника у 1,5 рази перевищує рекомендовану норму, то ефективність його праці підвищиться з уведенням посади заступника й переданням йому частини повноважень та відповідальності.

11.4. Централізація і децентралізація в організаційній структурі

Важливим завданням у формуванні підрозділів організаційної структури є вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в межах однорідної функціональної діяльності. Під *делегуванням повноважень* мають на увазі передачу компетенції щодо прийняття рішень з вищого рівня нижчому. Отже залежно від ступеню передання повноважень розрізняють:

- централізовану організацію;

- децентралізовану організацію.

В *централізованій організації* усі повноваження й відповідальність з певної функції зосереджені в одному підрозділі та є виключною прерогативою керівника підрозділу. На загал це сприяє:

- підвищенню контролю й координації спеціалізованих функцій;
- зменшенню кількості не компетентних рішень;
- забезпеченню збалансованого розвитку усіх структурних підрозділів.

Але така раціональність ефективна лише на ранньому етапі життєвого циклу організації. Якщо ж розглядати її з погляду теорії розвитку, то надалі, коли зростуть масштаби діяльності, централізована раціональність втратить свій сенс насамперед через неможливість координації дій, викликаних природним збільшенням комунікативних зв'язків.

Децентралізована організація передбачає передачу або ж делегування відповідальності щодо низки ключових рішень на нижчі рівні управління. Вищий ступінь децентралізації в організації означає, що:

- більша кількість рішень вже приймаються на нижчих рівнях управлінської ієрархії;
- рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для організації;
- зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Збільшення автономності в децентралізованих організаціях підвищує відповідальність підрозділів за їхню прибутковість чи збитковість, а сама організація стає гнучкішою та динамічнішою. Перехід до децентралізованих оргструктур певною мірою пов'язаний зі збільшенням складності й мінливості зовнішнього середовища, зростанням ролі стратегічних і маркетингових функцій в умовах гострої конкурентної боротьби, а також значним поширенням інформаційних технологій в управлінні. Внаслідок цього в організаціях відбувається приблизно такий розподіл функцій: менеджери вищого рівня зосереджуються на стратегічних завданнях, а менеджерам середнього й нижчого рівня доводиться приймати дедалі більше поточних рішень.

Поширення тенденції до децентралізації в управлінні зумовило перехід від ієрархічних (пірамідальних) до пласких (горизонтальних) організаційних структур. Якщо у першому випадку процес управління розтягнутий по багатьох вертикальних рівнях структури, то у другому – кількість рівнів управління скорочується, зате розширюється діапазон управління. Пласка структура є значно ефективнішою, ніж пірамідальна, саме тому більшість закордонних фірм з початку свого існування прагнуть розбудовувати саме її. Це відповідає сучасним вимогам, а також прагненню персоналу більшості фірм до самостійності в роботі, до відчуття своєї важливості й відповідальності за подальшу долю фірми.

При цьому, делегування повноважень може здійснюватись впродовж тривалого часу, коли керівник доручає працівникові самостійне виконання завдань „назавжди". У цьому випадку перелік і зміст виконуваних завдань оформляється у вигляді *посадових обов'язків*. Завдання можуть, також, обмежуватися разовими дорученнями, коли передане завдання залишається виписаним у функціях вищого керівника.

Як один із визначальних системних елементів, структура управління має забезпечити не лише життєздатність, але й розвиток організації, синергетичний (кумулятивний) ефект взаємодії інших її елементів. Тому в процесі організаційного проектування необхідно врахувати всі чинники, що впливатимуть на організацію як з зовнішнього, так і з внутрішнього її середовища для того, аби забезпечити максимальну відповідність структури управління середовищу господарювання.

Відтак на організаційну структуру впливають наступні групи чинників:

- зовнішнє середовище;
- технології роботи, що використовуються в організації;
- стратегічний вибір керівництва фірми щодо її цілей;
- поведінка працівників організації.

Зовнішнє середовище впливає на структуру організації своєю складністю і мінливістю. Чим більша кількість чинників діє на фірму і чим частіше вони змінюються, тим складнішою має бути організаційна структура для того, щоб забезпечити кращі адаптаційні властивості фірми. В Україні з переходом до ринкової економіки більшість підприємств суттєво змінили свою побудову, увели нові відділи, а старі, що втратили зв'язок із минулими інституціями, ліквідували. Ще більш істотно вплинула на оргструктуру фірм можливість використання для комунікацій мережі Інтернету. З'явилися так звані віртуальні організаційні мережі, до яких можуть в той чи інший момент, за відповідних обставин, приєднуватись нові організаційні елементи.

Зміст завдань, які доводиться вирішувати менеджерам, а отже й широта їхніх повноважень, також залежать від сили впливу зовнішнього середовища. Тому ефективнішою буде організаційна структура, яка забезпечуватиме високу оперативність прийняття управлінських рішень. За типом взаємодії із зовнішнім середовищем виокремлюють такі види організацій, як механістична та органічна. Якщо зовнішнє середовище є досить стабільним, в ньому відбуваються незначні зміни, організація може з успіхом застосовувати механістичні оргструктури, що мають невелику гнучкість і потребують більше зусиль для її зміни. У випадку, коли зовнішнє середовище дуже динамічне, оргструктура має бути органічною, гнучкою, здатною швидко реагувати на зовнішні зміни. Зокрема, така структура повинна передбачати високий рівень децентралізації, наявність великих прав підрозділів у прийнятті рішень.

Технологія роботи впливає на побудову організаційної структури у двох напрямах:

- розподіл праці та групування робіт;
- взаємозалежність робіт.

Роботи в організації можуть виконуватись або за чіткою визначеністю і строгою послідовністю, або ж за умов невизначеності щодо змісту, часу і місця виникнення. Отже кількість структурних одиниць та їхнє взаємне розташування суттєво залежать від того, яка технологія використовується організацією. Крім того, оргструктура має будуватись таким чином, аби сприяти виникненню та поширенню ідей технологічного розвитку й давати змогу здійснювати технологічне оновлення фірми.

При *підсумковій* взаємозалежності робіт на підприємстві кожен підрозділ є відносно автономним і робить свій окремий внесок у загальну справу. Так, центри обслуговування комп'ютерної фірми, зазвичай, не дуже пов'язані один з одним. Але сума виконаних ними робіт дає фірмі помітні результати.

Послідовна взаємозалежність робіт виникає тоді, коли один підрозділ повинен закінчити свою роботу раніше, ніж вона надійде до іншого підрозділу (наприклад, механічний цех повинен надіслати деталі до цеху зборки).

Пов'язана взаємозалежність необхідна тоді, коли кінцевий результат роботи одного підрозділу є початком роботи іншого й навпаки. Без цього не обійтися під час поетапного розроблення нової продукції.

Групова взаємозалежність є найскладнішою з можливих. Вона необхідна, коли робота характеризується високою мірою невизначеності і для її виконання потрібні постійні консультації, наради усіх учасників.

Стратегія фірми також впливає на вибір нею організаційної структури. Зі зміною стратегії перед організацією постають нові проблеми, розв'язання яких безпосередньо пов'язане з перепроектуванням оргструктури фірми. Відмовившись від перепроектування, фірма не може досягти поставлених цілей. Наприклад, перехід організації від стратегії, зорієнтованої на виготовлення продукції, до стратегії, спрямованої на задоволення потреб клієнтів, вимагає від неї радикальної перебудови і зміни основ своєї діяльності. Головними розпорядчими елементами в цьому випадку стають не підрозділи, що виробляють продукцію, але ті, які виявляють потреби споживачів. Змінюється також ідеологія управління, заохочується ініціативність, розвиваються горизонтальні зв'язки, зростає рівень децентралізації тощо.

Аналіз практики функціонування фірм дає можливість ще більш чітко розрізнити такі види організаційних структур як механістичні та органічні.

Механістичні структури, їх ще називають ієрархічними, формальними, бюрократичними, класичними або ж традиційними, примітні жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, формальними критеріями добору кадрів і системою винагороди. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз – лінійно-функціональна й дивізіональні структури.

У межах *лінійної* оргструктури, залежно від довжини ієрархічного ланцюга, виокремлюють елементарну структуру та лінійну ієрархію. *Елементарна оргструктура* це найпростіша дворівнева структура, що формується на невеликому підприємстві. Її необхідність диктується потребою відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи. Вона доцільна на там, де працівники яких виконують приблизно однакові дії.

При зростанні ж підприємства формується *лінійна управлінська ієрархія*, у якій вже домінують вертикальні інформаційні потоки. Дотримуючись усталених правил, менеджери нижчих рівнів усі свої дії узгоджують з вищим керівництвом. Оперативність управління, а отже й ефективність при цьому зменшуються, оскільки при кількісному збільшенні рівнів ієрархії ускладнюється процес обробки даних і передача інформації. Як наслідок фірма втрачає можливість своєчасно реагувати як на внутрішні проблеми, так і на вимоги ринку. Зростання інформаційних потоків зосереджує увагу на поточних справах, не даючи змоги керівництву приділяти належну увагу майбутньому організації.

Проектно-цільова структура, формується при розробці оргпроектів, наприклад, модернізації виробництва, освоєння нового продукту тощо. Управління проектом передбачає формування проектної команди і охоплює визначення цілей проекту, формування структури, планування і організацію виконання робіт, координацію дій виконавців. Керівник проекту наділяється проектними повноваженнями, тому велике значення має його вміння сформулювати концепцію управління проектом, розподілити завдання поміж учасниками команди, чітко визначити пріоритети і ресурси, конструктивно підходити до розв'язання конфліктів.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, що являє собою діяльність з *організаційного проектування*.

2.Поясніть, що означає потреба враховувати *індивідуальну специфіку* і *умови* під час організаційного проектування.

3.Поясніть, що являють собою *основні форми побудови організацій*.

4.Розкрийте, *основні фази організаційного процесу*.

5.Поясніть, що саме визначає *формування підрозділів оргструктури*.

6.Поясніть, що саме визначає *централізацію і децентралізацію організаційної структури*.

Набір інструментів для успішного менеджера

Шкала оцінки потреби у досягненнях

Мотивація досягнень – тобто прагнення до покращення результатів діяльності, невдоволеність вже досягнутим, настирливість у досягненні своїх цілей, прагнення досягти бажаного за будь-яку ціну – є однією з найбільш важливих якостей особи, котра здійснює вплив на усе людське життя, включаючи виробничу діяльність.

Численні дослідження свідчать про тісний зв'язок між рівнем *мотивації досягнення* і успіхом у життєдіяльності особи. І це не випадково, адже встановлено, що люди, які мають високий рівень мотивації, самі шукають ситуації для досягнення успіху, вони переконані у сприятливому для них результаті, шукають інформацію із зовні для підтвердження отриманого ними успіху, готові до прийняття на себе відповідальності. Крім того, вони рішучі у невизначених ситуаціях, проявляють настирливість у прагненні до цілі, отриму-

ють задоволення від розв'язання складних задач, не втрачають відчуття рівноваги у жорсткому змаганні, демонструють розсудливість і велику волю у несподіваних ситуаціях.

Виміряти рівень мотивації досягнення можна за допомогою розробленої шкали у невеликому за обсягом опитувальнику. Ця шкала складається з 22 суджень, на які потрібно відповісти „так" або „ні". Відповіді, які співпадають з передбаченими (згідно існуючого коду), отримують 1 бал і визначається їхня сума.

Судження

1.Думаю, що успіх у житті, залежить скоріше від випадку, а не від розрахунку.

2.Якщо я втрачу улюблене заняття, життя для мене втратить будь-який сенс.

3.Для мене у будь-якій справі важніше не її виконання, але отриманий результат.

4.Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, ніж від поганих взаємовідносин із своїми близькими.

5.На мою думку, більшість людей живуть дальніми цілями, а не близькими.

6.В житті у мене було більше успіхів, аніж невдач.

7.Емоційні люди мені подобаються більше, ніж діяльні.

8.Навіть у звичній роботі я прагну вдосконалювати її деякі елементи.

9.Якщо мене поглинають думки про успіх, я можу забути про обережність.

10.Мої близькі вважають мене лінькуватим.

11.Вважаю, що у моїх невдачах винуваті, скоріше, обставини, а не я сам.

12.Терплячості у мене більше, аніж здібностей.

13.Мої батьки аж занадто суворо контролювали мене.

14.Лінькуватість, а не стільки сумніви в успіху, примушує мене відмовлятись від своїх намірів.

15.Вважаю, що я впевнена у собі людина.

16.Заради успіху я можу ризикнути, навіть якщо шанси й невеликі.

17.Я старанна людина.

18.Коли усе йде як треба, моя енергія збільшується.

19.Якби я був журналістом, то писав би, скоріше, про оригінальні винаходи людей, аніж про незвичні події.

20.Мої близькі зазвичай не поділяють моїх планів.

21.Рівень моїх вимог до життя є нижчим, аніж у моїх товаришів.

22.Мені здається, що настирливості в мені більше, ніж здатностей.

Ключі до інтерпретації результатів: відповіді „так" на питання 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22; відповіді „ні" на питання 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Конкретний результат опитаної особи оцінюється за наступною таблицею, де рівень мотивації вимірюється за її ступенем у проміжку від 1 до 10 очок.

	Рівень мотивації досягнення		
	Низький	Середній	Високий
	1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
Сума балів	2-9, 10, 11	12-15	16-19

12. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

12.1. Визначення поняття „проект” і види проектів

Створення інновацій пов’язане з особливим видом адміністративного менеджменту, а саме з управлінням проектами. Сучасний проектний менеджмент походить від практичного управління великими конструкторськими проектами. Наприклад, це може бути вид адміністрування у ході створення прокатного стану на металургійному заводі, будівництво мосту нової конструкції, запуск першого супутника Землі. Отже, це системний, структурований підхід до роботи, при цьому в умовах значної невизначеності ситуації.

Відтак, *проект* – це сукупність задач або заходів, пов’язаних з досягненням запланованої цілі, яка зазвичай має унікальний і неповторний характер.

Поняття „проект” можна також розглядати, як:

- діяльність, захід, який передбачає здійснення комплексу якихось дій, що забезпечують досягнення визначених цілей;
- систему технічних, організаційно-правових і розрахунково-фінансових документів, необхідних для проведення якихось заходів.

Те, що на ринку з’явився інноваційний продукт, є результатом виконання різноманітних і відносно самостійних робіт:

- наукових досліджень за різними темами;
- проектно-конструкторських розробок;
- створення дослідних зразків виробу та їх випробувань;
- підготовка до виробництва даного виробу;
- випуск дослідної партії;
- дослідження реакції споживача на появу нового виробу;
- проведення рекламної компанії;
- організації серійного виробництва;
- створення мережі збуту тощо.

Ці та інші не названі але необхідні роботи виконуються різними структурними підрозділами фірми. Окрема частина робіт навіть може виконуватись іншими фірмами згідно складених договорів.

Існують різні організаційні підходи виконання таких робіт: по-перше, як до етапів загального проекту (наприклад, при створенні нової моделі автомобіля); по-друге, як до самостійних проектів (наприклад, створення дослідного зразка виробу або проведення рекламної компанії нового продукту).

Таким чином, *проекту притаманні наступні характерні риси*:

- суворо визначені і чітко обґрунтовані цілі, які мають бути досягнуті з одночасним виконанням ряду технічних, економічних та інших вимог;
- наявність внутрішніх і зовнішніх взаємозв’язків операцій, задач і ресурсів, які вимагають чіткої координації при виконанні проекту;
- визначені строки початку і кінця проекту;
- обмежені ресурси;
- визначений ступінь унікальності цілей проекту та умов його виконання;
- неминучість різноманітних супутніх конфліктів.

Отже чи не усі проекти - це унікальні, чітко визначені дії, спрямовані на отримання конкретних результатів у багатофункціональному оточенні, впродовж конкретно визначених строків і у межах виділених ресурсів із залученням групи фахівців, які мають різнобічні знання та навички, і працюють у складі команди в умовах спеціального керівництва.

Будь-який проект розгортається на перетині різноманітних середовищ: соціального, технічного, організаційного, бізнесового і політичного. Зміни у кожному з них можуть привести до зміни вимог або цілей проекту, саме тому робота менеджера-адміністратора тут насичена труднощами: він працює в атмосфері конфліктів інтересів, різного розуміння суті проекту, що передбачає потребу своєчасно реагувати на усе нові й нові виклики.

Необхідність постійного аналізу очікувань і намірів учасників проекту, а отже й вміння передбачати їхні дії вносить у роботу адміністратора значну частку невизначеності. Звідси, *управління проектом* – це професійна творча діяльність, основана на використанні сучасних наукових знань, методів і технологій, зорієнтована на досягнення цілей за рахунок здійснення проектів як цілеспрямованих змін за обмежених фінансових, часових, людських, матеріальних та інших видів ресурсів.

Згідно викладеного, під таке визначення, як „проект" підпадає величезна кількість видів діяльності людини – від виробництва до адміністрування, наприклад, від уведення нової дисципліни до змісту професійної освіти у вищому навчальному закладі, до проекту „Аполлон", у ході якого було здійснено висадку людини на поверхню Місяця.

Більшість інвестиційних проектів містять у тій або іншій мірі інноваційну складову, тому розподіл проектів на інвестиційні та інноваційні є достатньо умовним. Проекти, що забезпечують розробку нових виробів або технологій і передбачають вклади у нематеріальні активи, й у більшій мірі претендують на те, аби їх кваліфікувати як інноваційні.

Не дивлячись на складнощі віднесення проектів до того чи іншого виду, збільшення в них частки робіт, спрямованих на створення інновацій, ще й змінює характеристики проектів. Так, *інноваційний проект* відмінний від інвестиційного наступними рисами:

- більш високим ступенем невизначеності (технічної, комерційної) параметрів проекту (термінів досягнення визначених цілей, майбутніх витрат, передбачуваного прибутку), який зменшує достовірність попередньої фінансово-економічної оцінки і передбачає застосування на практиці додаткових процедур оцінки і відбору проектів;
- залученням до реалізації проектів унікальних ресурсів (фахівців високої кваліфікації, осіб творчої праці, матеріалів, устаткування тощо);
- високим ступенем ймовірності отримання в рамках проекту несподіваних, але таких, що мають власну комерційну цінність проміжних або кінцевих результатів, що додає додаткові вимоги до гнучкості адміністративного управління інноваційним процесом, до здатності швидко входити у нові сфери бізнесу, галузей, технологій, товарних ринків і т.д.

Проекти розрізнюють, також, в залежності від:

- галузі економіки і соціальної сфери (це промисловість, будівництво, транспорт, охорона здоров'я і т.п.);
- термінів реалізації, обсягу необхідних інвестицій (короткотермінові, середньо термінові, довготермінові);
- ступеню охоплення етапів інноваційного процесу (повні інноваційні проекти, які включають науково-дослідні роботи, дослідно-конструкторські роботи, освоєння нового та його комерціалізацію), а також неповні інноваційні проекти, які містять лише окремі етапи інноваційного процесу.

Щодо масштабів проекту наведемо приклад з області телекомунікацій. Параметри, за якими тут класифікуються проекти, доволі відмінні. Так, невеликим проектом з бюджетом $ 100 тис. можуть займатись п'ять чоловік впродовж шести місяців, над середнім проектом працюють 15 осіб впродовж трьох років з витратами $ 3 млн., усі інші проекти, що перевищують цей рубіж, вважаються у цій сфері великими.

Починаючи із середини XX століття, кількість тих проектів, що реалізуються, а також загальна складність проектів почали різко збільшуватись. Це особливо помітно у галузях, які мають назву наукомістких: аерокосмічної промисловості, робототехніці, зв'язку, військовій справі тощо.

При цьому підсилюється вплив наступних факторів, які призводять до порушення встановлених термінів здійснення проектів, надмірному використанню ресурсів, помилкам планування і ціноутворення, невиконанню вимог щодо характеристик кінцевого продукту і, врешті-решт, до зниження ефективності реалізації проектів:

- стають жорсткішими вимоги замовників, адже збільшується їх компетентність;
- технологічно ускладнюються кінцеві продукти виробництва;

- ускладнюються взаємні зв'язки проектів із зовнішнім середовищем (економічним, екологічним, політичним, соціальним, культурним і т.д.), як наслідок, зростає ступінь невизначеності і ризику;

- посилюється конкуренція внаслідок частої зміни технологій.

12.2. Особливості оцінки і відбору проектів

До найбільш важливих областей прийняття рішень у інноваційній діяльності відносяться:

- відбір проектів для їхньої реалізації;
- припинення роботи над проектом ще до його завершення.

Головна відмінність між ними пов'язана з якістю інформації, на підставі якої приймаються рішення. Оцінка проектів повинна виконуватись не тільки під час їхнього початкового відбору, але й у період виконання. Вона виступає елементом системи оперативного управління інноваційними процесами. До основних факторів, які потрібно брати до уваги у ході оцінювання, відносяться:

- фінансові переваги, які очікуються від реалізації проекту;
- вплив проекту, який оцінюють, на інші проекти, які вже є у портфелі організації;
- вплив проекту у випадку його успіху на економіку організації в цілому.

Фінансові переваги – це головне, що очікують від реалізації проекту. Система оцінки, яка зведена до одного показника (наприклад, відношення „ефект - витрати"), спрощує процес прийняття рішення, але така оцінка може бути задовільною лише у випадку, якщо:

- оцінки витрат і вигод є достатньо точними;
- якісні фактори, які приймають участь в оцінці, можуть бути виражені кількісно.

Ці дві умови на практиці, особливо на ранніх стадіях розробки і реалізації проекту, виконуються дуже рідко, оцінки і прогнози можуть бути помилковими, а плани усього лише загальним напрямком руху. У цих випадках гнучкість і уважність повинні мати перевагу над формальнім підходом, який регламентує проведення економічної оцінки.

Успіх проекту часто залежить від багатьох інших факторів, які не враховуються під час проведення економічної оцінки, але їх теж варто брати до уваги вже на самих ранніх стадіях оцінки і відбору проектів.

Вважається, що неможливо скласти вичерпний перелік критеріїв, спільних для різних проектів і організацій. Тим не менш краще врахувати які-небудь несуттєві фактори, котрі пізніше можна буде виключити з розгляду, аніж пропустити фактор важливий, який з часом може стати вирішальним для комерційного успіху проекту. Головне при виборі критеріїв – це всемірне зниження невизначеності на ранніх стадіях оцінювання проектів. При цьому таке зниження невизначеності потрібне не тільки для науково-технічної складової проекту, але й для ринкової, виробничої і фінансової.

Найбільш важливі якісні критерії відбору проектів представлені шістьома групами критеріїв (див. табл. 12.1).

Методи оцінки проекту. Складання переліку критеріїв і отримання відповідних відповідей на поставлені запитання виступають доволі простим методом оцінки проектів. Перелік може бути представленим у вигляді *профілю проекту*, де кожен фактор отримує стандартну оцінку (дуже добре, добре, задовільно, погано, дуже погано).

Але у профілі не враховується та обставина, що кожний фактор має різну вагу, або ж значущість. Тож бальний метод оцінки і порівняння проектів є достатньо простим, однак варто дуже ретельно відноситись до встановлення ваги кожного фактору, присвоєнню числових значень кожній оцінці і власне здійсненню бальної оцінки факторів. Використання будь-якого з методів повинне бути захищене від можливої фальсифікації оцінок, наприклад, шляхом застосування методу Дельфі шляхом залучення експертів.

При цьому варто виділити фактори, які можуть забезпечити вирішальний вплив на прийняття рішення щодо долі проекту. Так, якщо оцінка за критеріями патентної чистоти, безпеки виробництва, можливих шкідливих впливів продуктів або виробничих процесів оці-

нені як „погані” або „дуже погані”, то від реалізації проекту варто відмовитись (табл. 12.2). Окрім того, необхідно уникати відбору проектів, які знаходяться на нижній межі прибутковості.

Таблиця 12.1

Якісні критерії відбору проектів

Група критеріїв	*Зміст критеріїв*
1.Оцінка проекту з позиції його відповідності стратегії, політиці і цінностям організації	Відповідність проекту існуючій стратегії організації та довгостроковому плану Виправданість зміни в стратегії організації у випадку прийняття проекту Відповідність проекту уявам споживачів про імідж фірми Відповідність проекту існуючому у фірмі відношенню до ризику Відповідність проекту відношенню фірми до нововведень Відповідність проекту вимогам фірми з точки зору часових факторів (короткотермінових і довгострокових планів)
2.Оцінка ринкових перспектив проекту	Відповідність проекту чітко визначеним потребам ринку Оцінка загальної місткості ринку Оцінка частини ринку, яка може бути охоплена Оцінка періоду випуску продукту Ймовірність комерційного успіху Ймовірний обсяг продаж (визначається на основі оцінок загальної місткості і частини ринку, а також періоду випуску продукту та ймовірності комерційного успіху) Часовий аспект ринкового плану Вплив на вже існуючі продукти (наприклад, нові продукти можуть доповнювати існуючий асортимент, частково або повністю заміщати продукти, що випускаються. В останньому випадку частина обсягу продаж і прибутку буде досягнута за рахунок вже існуючих продуктів, які ще б могли випускатись) Ціноутворення і сприйняття споживачів Позиція у конкурентній боротьбі Відповідність існуючим каналам реалізації Оцінка стартових витрат
3.Науково-технічні критерії здійснення проекту	Відповідність проекту стратегії науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт в компанії (НД і ДКР) Виправданість потенціалу проекту змінам в стратегії НД і ДКР Ймовірність технічного успіху Вартість і час на розробку Патентна чистота Наявність науково-технічних ресурсів Можливі майбутні розробки продукту і майбутнє застосування нової технології Вплив на інші проекти
4.Фінансові критерії	Вартість НД і ДКР Вартість витрат у виробництво Вартість витрат у маркетинг Наявність фінансів в потрібні періоди часу Вплив на інші проекти, які вимагають фінансових коштів

Таблиця 12.2

Розрахунок бальної оцінки проекту

Фактор	*Значимість фактору*	*Оцінка*					*Оцінка ваги фактору*
		Дуже добре	*Добре*	*Задовільно*	*Погано*	*Дуже погано*	
1.Загальнофірмові критерії							
1.1.	10	5					50
1.2.	5		4				20
1.3.	8	5					40
1.4.	6			3			18
1.5.	7		4				28
1.6.	6				2		12
2.Ринкові критерії							
2.1.							
2.2.							

Якісні методи у більшій мірі застосовуються щодо проектів, які ведуть до радикальних інновацій. Один з підходів до відбору проектів пов'язаний з оцінкою наступних факторів: 1.Рішення: чи стоїть взагалі здійснювати *цей* проект? 2.Час (даний період): чи варто здійснювати цей проект саме *зараз*? 3.Вигода: чи варто здійснювати цей проект, враховуючи *зміни ринку у досяжному для прогнозу майбутньому*?

Переваги проекту залежать від двох фундаментальних факторів: технічної якості і потенційної цінності продукту, що передбачається випускати. *Технічна якість* визначається на основі суб'єктивної оцінки рейтингу, який відображує наступні фактори:

- ясність, прозорість і зрозумілість цілей проекту;
- ступінь впливу існуючих технічних перешкод;
- ступінь існуючих інституціональних та / або ринкових перешкод;
- адекватність рівня кваліфікації працюючого персоналу та технічного обладнання;
- у випадку успішної реалізації проекту, наскільки легко можна буде знайти застосування новій технології, процесу або ж послуги.

Рейтинг потенційної цінності проекту засновується на оцінці зміни стану фірми на ринку, якщо реалізація проекту буде мати успіх (значення оцінок подане у табл. 12.3).

Таблиця 12.3

Потенційна цінність проекту

Рейтинг	*Зміст*
5	Фірма може стати лідером на сучасному великому ринку або ж приймати участь у створенні великого ринку тривалий час
4	Фірма може досягти значної частки на сьогоднішньому місткому ринку або внести свій вклад у створення більш стабільного ринку
3	Фірма може добитись значної частки на сьогоднішньому обмеженому ринку або внести вклад у створення середнього ринку який буде більш-менш стійким
2	Фірма може добитись скромної частки на існуючому обмеженому ринку, допомогти створити невеликий додатковий або поки що невизначений ринок
1	Фірма може мати лише дуже обмежений вплив на сьогоднішній ринок або мати деякий вплив на майбутні ринки

Таким чином, вибір проектів здійснюється на основі даної матриці, де очевидно більш перспективними є ті проекти, які мають високі рейтинги (5 і 4).

12.3. Організаційний інструментарій управління проектом та ризиками

Для того, щоб подолати притаманні кожному проекту труднощі та невизначеність, керівник повинен розкласти проект на його окремі стадії і визначити ризики. Потім до кожної стадії формується перелік завдань. *Завдання* – це обов'язкова частина роботи, яка має бути виконана заздалегідь визначеним способом і в наперед встановлені терміни. Для простоти перевірки воно має бути відносно невеликим (приміром, не більше 10 людино-годин). Треба мати на увазі, що багато завдань мають, скоріше, тенденцію до саморозвитку, ніж до саморегулювання, саме тому для кожного завдання необхідно визначити наступне:

- унікальність даного завдання;
- строк виконання (кількість днів, годин), така що може змінюватись або жорстко встановлена тривалість виконання робіт;
- терміни початку і завершення (встановлені у відповідності з початковим планом, очікувані відповідно до зміненого плану, реальні);
- стримуючі фактори та обмеження;
- необхідні для виконання робіт ресурси (просторові, технічні, технологічні, людські, фінансові тощо) та їх унікальність, доступність і альтернативність використання для інших робіт і проектів;
- зв'язок з іншими завданнями, які виконуються і передбачаються до виконання.

Існують два основні методи планування і координації виконання крупномасштабних проектів:

-PERT (program evaluation and technique) – метод оцінки і перегляду програми;

-CPM (critical path method) – метод критичного шляху.

Ці методи з'явились незалежно один від одного приблизно в один і той же час. CPM було розроблено Dupont Corporation у 1950-х рр., для того, аби допомогти скласти план капітального ремонту заводу цієї корпорації. PERT було розроблено Міністерством оборони США для підготовки плану проекту створення ракети Polaris. Методи практично однотипні, причому в літературі частіше зустрічаються посилання на метод PERT.

Багато проектів, у будівництві, маркетингу, щодо розробки і освоєння виробництва нового продукту, можуть бути представлені, як набір самостійних операцій, логічну послідовність реалізації яких можна відобразити у вигляді сітьового графіку. Він являє собою ланцюжки робіт (операцій) і подій, які відображують їх послідовність і зв'язок у процесі досягнення цілі. Мережа починається з одного кута (нульова подія) і завершується однією подією, яка є останньою у роботі над проектом.

Критичний шлях – найбільш довгий ланцюг взаємо пов'язаних і послідовних завдань, резерв часу для яких рівний нулю, які визначають мінімальну кількість часу, необхідного для виконання проекту. У ході аналізу методом критичного шляху визначають:

- найбільш ранній строк початку операції – це найбільш ранній з можливих строк її початку за умови, що усі попередні операції на критичному шляху виконуються максимально швидко. Даний строк за усіма операціями розраховується зліва направо шляхом додавання тривалості попередніх операцій до її власного найбільш раннього початку;
- найбільш пізній строк початку операції – останній строк початку операції, аби вона не стала причиною затримки у ході виконання усього проекту;
- найбільш пізній строк завершення операції – дата, до якої має бути завершена уся операція у мережі, аби наступна могла розпочатись своєчасно, а проект в цілому було завершено в найбільш короткі строки. Щоб розрахувати самий пізній строк завершення проекту, спочатку необхідно за мереженим (сітьовим) графіком зліва направо розрахувати найбільш ранні строки початку операцій. Потім у зворотному напрямку, виходячи з найбільш раннього можливого строку завершення проекту, визначити найбільш пізній припустимий час для завершення кожної операції.

Резерв часу – кількість вільного часу, на яку може бути затримано виконання операції в рамках реалізації проекту. Існують два способи розрахунку резервів:

- повний резерв – увесь наявний вільний час, за якого в цілому встановлений строк проекту не постраждає (наприклад, якщо операція, яка займає два дні, може розпочатись на третій день, а наступна повинна розпочатись на дев'ятий день роботи над проектом, то існує зазор у чотири дні, тобто 4 = 9 – 2 - 3);

- вільний резерв – вільний час, за наявності якого не буде затримана наступна операція. У цьому випадку часу залишається ніяк не більше, а скоріше навіть менше, аніж у повному резерві:

Вільний резерв = Найбільш ранній строк початку наступної операції - Тривалість операції – Найбільш ранній строк початку операції

Даний підхід дозволяє скласти детальні плани і графіки, визначити тривалість робіт та їх ресурсне забезпечення, описати послідовні зв'язки, які існують між діями, і показати, які з них мають вирішальне значення для завершення проекту у строк, він дає також можливість розрахувати критичний шлях. Виділивши критичні операції, менеджери можуть забезпечити належний контроль за ними, а також потурбуватись про те, щоб своєчасно надавались усі необхідні для цих операцій ресурси.

Критичний шлях можна коректувати наступним шляхом:

- збільшити ресурси;
- переглянути завдання на критичному шляху, скоротити їх тривалість, можливо виключивши окремі з них;
- послабити існуючі обмеження, які підвищують ризики;
- деталізувати завдання, збільшуючи кількість взаємозв'язків.

Іншим інструментом аналізу є *графік Ганта*, діаграма, яка відображує завдання у вигляді відрізків на шкалі часу. Довжина відрізку у цьому випадку співпадає із терміном завдання. Увесь проект переводиться у форму календаря, що дозволяє використовувати його для контролю і показу того або іншого проценту виконання поставленого завдання.

Одним з різновидів графіку Ганта є *мереживі (сітьові) матриці*, для розробки яких визначаються наступні характеристики:

- склад і зміст окремих робіт за проектом;
- ресурсне забезпечення;
- послідовність виконання робіт з урахуванням максимально можливого взаємного пов'язування робіт, які потрібно виконати;
- виконавці кожної з визначених робіт (табл. 12.4).

Таблиця 12.4

Перелік робіт для побудови мережевої матриці

№ попередньої роботи	*№ даної роботи*	*Зміст даної роботи*	*Орієнтовна тривалість, днів*	*Виконавець*

Сітьова мережа являє собою графічне зображення процесів виконання проекту, де усі роботи (управлінські, виробничі і т.д.) показані у визначеній технологічній послідовності і взаємозв'язку. Мережеві матриці рекомендовано використовувати на усіх стадіях життєвого циклу проекту для представлення процесу його здійснення в наочній формі, правильного розподілу відповідальності, ефективного використання наявних ресурсів і скорочення строків реалізації проекту.

Окрім методу критичного шляху, виділяється й метод поетапного контролю, який відповідає тій же схемі, що й метод критичного шляху, однак при цьому визнається, що час виконання кожної операції складно передбачити заздалегідь, тому на це дається поправка у часі.

Для проекту, який містить декілька десятків робіт, знаходження критичного шляху можливо здійснювати вручну. Щодо управління великими проектами, де кількість робіт перевищує сотні і тисячі, тут широке використання отримали автоматичні засоби забезпечення управління проектами (Project for Windows). Наприклад, методика PRINCE (проекти у середовищах, які контролюються) використовується урядом Великої Британії в області інформаційних технологій.

12.4. Управління ризиками

Використання різних методів відбору ідей, як це було показано у попередньому підрозділі, дозволяє виділити проекти, які обіцяють найбільший прибуток на капітал, що був інвестований. Однак при цьому не гарантована збалансованість портфелю проектів з технічної точки зору відносно ринків, часу і ступеню ризиків. *Проектний ризик* визначають як потенційну, кількісно вимірювану можливість втрат у ході здійснення проекту.

У проектах науково-дослідних робіт, спрямованих на створення нових виробів і технологій, технічний, комерційний та фінансовий ризики неминучі, саме тому під час вибору проектів менеджменту потрібно враховувати як їхню потенційну цінність, так і можливість досягнення цілей проекту.

Зазвичай виділяють наступні види ризиків:

- власне інноваційні, тобто ризики неотримання очікуваних результатів науково-дослідних робіт та інженерних розробок;
- техніко-технологічні, зумовлені труднощами технічної і технологічної реалізації нововведення;
- виробничі, пов’язані з необхідністю адаптації технології, зупинками і переобладнанням виробництва, можливими затримками у постачанні сировини і комплектуючих;
- економічні, як то зростання витрат, перед за все на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, можливе збільшення цін на сировину і комплектуючі, інфляція;
- комерційні (не сприйняття новації споживачами, зменшення обсягу ринку, ризик появи більш конкурентного патентно-захищеного товару-аналогу);
- фінансові (кредитні, валютні, процентні та ризики від операцій на біржах);
- соціальні (невідповідність новації культурі і поширеним у суспільстві моральним цінностям);
- політичні (зміни у законодавстві, уведені нові адміністративні обмеження);
- галузеві, тобто специфічні ризики галузевої діяльності (у промисловості, будівництві, сільському господарстві, транспорті, фінансах і т.д.);
- екологічні і природо-кліматичні;
- ризики умисних протиправних дій співробітників фірми і конкурентів (наприклад, шахрайство).

Чим більшим є ризик, тим вищою має бути потенційна віддача, саме тому портфель можливих інновацій має включати лише ті проекти НД і ДКР з широким спектром наявних ризиків, потенційна віддача яких спів мірна цим ризикам. Особи, які представляють венчурний капітал, залучений до просування інновацій у діяльність конкретної фірми, зацікавлені в тому, аби „робити гроші” на усьому портфелі, а не на якомусь одному проекті, однак адміністраторам потрібно брати до уваги наступне правило. Нових проектів з нульовими ризиками взагалі не існує. Тож у портфелі фірми має бути багато середньо вигідних проектів з ризиком нижче за середній і помірною фінансовою віддачею, а також декілька проектів з високим ступенем ризику і з великою віддачею.

Тож *ціль управління ризиками* полягає у дотриманні розумного сполучення ризиків і вигод від запропонованих проектів. Сама ж технологія управління ризиком включає в себе наступні дії:

- аналіз факторів і умов, які впливають на ймовірність ризиків;
- аналіз можливих ризиків, тобто встановлення потенційних зон ризиків та ідентифікація усіх можливих ризиків;

- оцінка (або вимірювання) окремих видів ризиків і ризику проекту в цілому (визначення розмірів можливих втрат і шкоди);

- встановлення прийнятних для фірми нормативів максимальних рівнів ризику;

- вибір способів скорочення і утримання ризиків, визначення джерел покриття можливих збитків;

- перерозподіл (диверсифікація) ризиків;

- створення і ведення бази даних щодо ризиків наявних проектів (накопичення і обробка ретроспективної інформації про ризикові ситуації і про минулі наслідки проявлених ризиків, розробка рекомендацій щодо вимірів максимально-можливих значень ризиків у майбутньому).

Розроблена, також, *модель управління ризиками*, яка включає наступні елементи цього процесу. Перед за все, потрібно „запустити" всебічний аналіз ризику, який передбачає виявлення (облік) усіх можливих аспектів загроз, а також їх якомога більш об'єктивну оцінку. Щодо *методів впливів на ризик* використовують такі, як зниження ризику, збереження ризику і передача ризику іншим.

Зниження ризику передбачає:

- повне виключення ризику, яке може призвести до відмови від просування даного проекту;

- заходи щодо зниження ймовірності виникнення ризику;

- заходи щодо зниження можливої шкоди.

Збереження ризику, якщо реалізація проекту визнана виправданою:

- відмова від дій спрямованих на компенсацію можливої шкоди, тобто на сприйняття можливої шкоди, як прийнятної для фірми;

- створення резервного фонду;

- залучення для покриття нанесеної шкоди фірмі від зовнішніх джерел (дотацій).

Передача ризику включає:

- страхування;

- отримання фінансових гарантій;

- інші договірні способи уникнення (зменшення) ризику.

Сучасний менеджмент виходить з того, що *система управління ризиками*, як визначення усіх можливих загроз і розробка планів на випадок не передбачуваних обставин, являє собою необхідну і цінну стратегію. Варто, однак, „не переборщити" і не втратити здоровий глузд у цій роботі, адже застосування численних статистичних прийомів оцінки потенційних загроз може привести до кількісної містифікації ризиків і, як наслідок, відмови від цілком прибуткового проекту.

Тож аналіз і планування проектних ризиків є невід'ємною частиною комплексної експертизи проекту і слугує інструментом для прийняття вірного інноваційного рішення. Вибір того або іншого методу зниження ризику здійснюється шляхом порівняння необхідних коштів на його зниження з наступними вигодами від недопущеної (усуненої) шкоди. Практика показала, що оптимальний розмір ризику складає 0,3.

Якщо ж дати однозначну відповідь на питання про привабливість проекту для інвестора неможливо, то встановлюють критерій ефективності, тобто найбільш сприятливу норму співвідношення між прибутковістю і ризикованістю проекту. За такого підходу під прибутковістю мають на увазі не просто приріст капіталу, але такий темп його зростання, який, по-перше, повністю компенсує інфляційне (загальне) зменшення купівельної спроможності грошей за період інноваційного циклу. І, по-друге, покриває ризики інвестора, пов'язані з недоотриманням прибутку.

Таким чином адміністратору потрібно брати до уваги наступне, проект буде цікавим для інвестора, якщо його реальна доходність з урахуванням плати за ризик буде перевищувати доходність від іншого способу вкладання капіталу. Критерієм ефективності управління ризиком під час реалізації проекту буде зростання вартості підприємства, разом з даним проектом, в цілому.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, що являють собою *проект*, а також *які ризики притаманні проекту*.

2.Поясніть, що являє собою діяльність менеджера-адміністратора, пов'язана з *управлінням проектом*.

3.Поясніть, сутність *методів оцінки проекту*.

4.Поясніть, що являють собою *якісні критерії відбору проектів* відповідно до змісту табл. 12.1.

5.Поясніть, що являє собою *організаційний інструментарій управління проектом та ризиками*.

6.Поясніть, що являють собою *ціль і методи управління ризиками*.

Набір інструментів для успішного менеджера

Шкала оцінки мотивації схвалення

На відміну від мотивації досягнення, рівень мотивації схвалення, а саме прагнення заслужити схвалення від значущих людей, які оточують дану особу, набагато менше визначає її успіх у справах і здобутках. Проте рівень мотивації схвалення доволі суттєво впливає на дещо інше, а саме на якість взаємовідносин з іншими людьми у колективі.

Визначити рівень мотивації схвалення можна за допомогою сполученого варіанту шкали Д. Крауна і Д. Марлоу, яка складається з 19 суджень, на які можливі лише два варіанти відповідей „так" або „ні". Відповіді, які співпадатимуть з поданим нижче ключем, отримують 1 бал. Загальна сума (min = 0, а max = 19) свідчить про ступінь проявлення мотивації схвалення.

Судження

1.Я уважно прочитую кожну книжку, перед тим, як поставити її на полицю або ж повернути до бібліотеки.

2.Я не коливаюсь, якщо комусь потрібна моя допомога.

3.Я завжди уважно стежу за тим, як одітий.

4.Вдома я веду себе точно так, як і у їдальні фірми.

5.Я ніколи і ні до кого не відчував антипатії.

6.Був (були) випадок (випадки), коли я залишав якусь справу, тому що не був переконаний у власних силах.

7.Інколи я полюбляю потеревенити про відсутніх.

8.Я завжди уважно слухаю свого співбесідника, ким би він не був.

9.Був випадок, коли я придумав „залізобетонну" причину, щоб виправдатись.

10.Траплялось, що я користувався необачністю людини.

11.Інколи замість того, щоб простити людину, я намагаюсь відповісти їй у той же спосіб.

12.Траплялись випадки, коли я наполягав на тому, аби інші люди щось робили по-моєму.

13.У мене не виникає внутрішнього протесту, коли мене прохають про послугу.

14.У мене ніколи не виникає досада, коли виказують думку, протилежну моїй.

15.Перед тривалою поїздкою я завжди ретельно продумую, що взяти з собою.

16.Бували випадки, коли я позавидував успіху іншої людини.

17.Інколи мене дратують люди, коли вони звертаються до мене з проханням.

18.Коли у людей неприємності, я інколи думаю, що вони їх отримали по заслугах.

19.Я ніколи з посмішкою не говорив людям неприємні речі.

Ключі до інтерпретації результатів: відповіді „так" на питання 1, 2, 3, 4, 5, 8, 13, 14, 15 і 19; відповіді „ні" на питання 6, 7, 9, 10, 11, 12, 16, 17 і 18.

13. ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

13.1. Функції персоналу в інноваційній організації

На даний час склалась думка, що основу успішно діючої організації складає її персонал, включаючи керівний склад. Бізнес, це та форма організації, визначальним фактором існування якої виступає кваліфікація співробітників. Очевидно, що фізична праця робітника з часом може стати чи не повністю автоматизованою, але знання і досвід виступають специфічним і незмінним ресурсом фахівця. Знання не можна знайти у книжках, ті містять лише інформацію, тоді як знання це існуюча, наявна готовність людини застосувати інформацію у конкретному виді діяльності.

У випадку, коли організація подавляє особистість, підганяє усіх „на одну колодку", вона ставить під загрозу можливість змінюватись. Коли ж організація стимулює самовираження особистості, вона фактично „приречена" на зміни, адже індивід є єдиним джерелом оновлення фірми.

Отже, людський потенціал визнається головною складовою національного багатства і головною рушійною силою економічного зростання. Від його якості, яка забезпечується існуючим станом виховання, освіти і розвитку людини, безпосередньо залежать темпи науково-технічного прогресу, стан організації і культури праці, її продуктивність. Тож висока продуктивність забезпечується не стільки технікою, скільки персоналом.

Згідно розрахунків Всесвітнього банку, 76 % національного багатства країн Північної Америки складає людський капітал, точніше, освічене населення, яке вміє використовувати знання для знаходження найбільш ефективних рішень проблем, що виникають, хоча існуючим станом справ там усе ж не задоволені. „Ми живемо і діємо у системі, де головними є фінанси, і саме тому ми забуваємо, що фірми складаються з людей і не можуть працювати краще, ніж працюють вони, - пише американський професор економіки А. Бліндер. – Японці про це не забувають. Більше того, японські менеджери саме людей вважають найбільш цінним капіталом компанії: успішна японська корпорація – це організація службовців, яка складається із службовців і для службовців".

Тоді як достаток Росії тримається лише на 50 % на людському капіталі, 10 % вартує відтворюваний капітал (сталь, жито і т. ін.), і 40 % забезпечує природа (нафта, газ, енергія річок тощо). Це дані за 1994 р., але й до останнього часу ситуація тут не покращилась.

Управління технологіями та інноваціями являє собою суто соціальний процес. Зміна відношення до персоналу наприкінці XX ст. характерна не лише для інноваційних структур, але й для більшості фірм і компаній розвинених країн взагалі. Навіть сформувався окремий напрямок менеджменту, який отримав назву *управління людським капіталом,* у межах якого досліджуються соціальні аспекти економічної діяльності.

Трудові ресурси (фахівці різних спеціальностей та різного рівня кваліфікації), виступаючи у якості суб'єктивного чинника виробництва, являють собою сукупність фізичних та інтелектуальних здібностей людини, її здатності до праці. При цьому, якість трудових ресурсів:

- проявляє себе у виробничій силі праці і визначається часом, який витрачається на навчання та формування працівника;
- відображає загальний освітній рівень, рівень професійних знань і навичок, тривалість й умови роботи за спеціальністю;
- обумовлена загальним рівнем культури та інтелектуальних здібностей працівників, системою людських цінностей, моральними та вольовими якостями, громадянською активністю та іншими соціально-набутими властивостями.

Останні з наведених властивостей особи проявляються у будь-якому виді діяльності, у тому числі й у процесі отримання професійних знань та навичок.

Велике значення у процесах управління персоналом надається оцінці та використанню таких якісних характеристик ключових фахівців та керівників організації:

- потреби і здібностей до творчості;

- наявності заповзятливості;
- вміння працювати у складі команди;
- потенціальних можливостей для подальшого розвитку;
- моральної стійкості тощо.

Все більш широко застосовуються різні методи мотивації працівників і створення атмосфери роботи, яка сприяє творчості. У фірмі 3 М (Minnesota Mining & Manufacturing, USA) діють свої розроблені наступні *принципи управління людськими ресурсами*.

1.Підкреслювати повагу до індивідуальності і цінності кожної людини шляхом заохочування високої продуктивності у доброзичливій атмосфері, яка стимулює трудову активність; поважати права людини; підтримувати відкриті та довірчі відносини і повагу працівників одне до одного; нести відповідальність за навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

2.Підтримувати ініціативу кожного, спрямовуючи і одночасно забезпечуючи вільну і творчу діяльність; заохочувати прийняття на себе відповідальності за навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

3.Надавати можливість кожному реалізувати індивідуальні здібності; правильно здійснювати розстановку кадрів; підвищувати відповідальність керівників за розвиток трудового потенціалу підлеглих.

4.Надавати усім рівні можливості для справедливої оплати за гарно виконану роботу; оцінювати результати виробничої діяльності працівників відповідно до досягнення ними встановлених цілей.

На даний час процес створення інновацій носить масовий характер, створюється „індустрія винаходів”. Однак розвиток „індустрії винаходів” передбачає серйозне ресурсне забезпечення, плідної роботи наукових, проектно-конструкторських, технологічних, маркетингових та інших підрозділів. Вимоги сучасного ринку до якості і презентації нової продукції занадто високі, а успіх забезпечується застосуванням різноманітних знань, тому створення нового продукту це колективний результат роботи різних фахівців.

Внаслідок цього поглиблюється розподіл праці між окремими винахідниками і колективами промислових підприємств, які освоюють випуск нових товарів і послуг. Вчені та винахідники, як генератори нових ідей, а також їх особисті якості і вміння сформувати і підтримувати розвиток виробничого колективу, його творчого духу залишаються головним та вихідним імпульсом появи інновацій.

Саме тому особливість інноваційних компаній полягає у дбайливому відношенні до творчих осіб. Творчі здібності – це ті якості особи, які проявляють себе в оригінальних способах розв’язання проблем або ж у прийнятті нетривіальних рішень. Творчі здібності можуть бути потенційно притаманні якійсь людині чи не від дня її народження, однак у повній мірі вони проявляють себе лише там, де творчий підхід вітається і заохочується.

Варто виділити особливу категорію людей, які захоплюються своєю справою, мова йде про ентузіастів. Ентузіаст – найбільш цінний і, часто трапляється, чи не єдиний матеріал, який є у розпорядженні фірми. Ніякі методи морального і матеріального заохочення не здатні примусити працівника так прагнути до цілі, як це демонструє ентузіаст.

Функціональні ролі персоналу в інноваційній діяльності. Якщо проаналізувати діяльність, пов’язану з розробкою і освоєнням виробництва нового продукту, можна виділити п’ять активних робочих ролей, або ж ключових функцій, які мають вирішальне значення для успіху справи (табл. 13.1). Відсутність або провал у ході виконання однієї або ж декількох функцій призводить до того, що організація стає нездатною ефективно проводити потрібні зміни.

Ці ключові функції інноваційного процесу примітні наступною специфікою:

- нововведення завжди унікальні і потребують від виконавців особливих вмінь;
- визначений обсяг роботи виконується тут вкрай обмеженою кількістю співробітників, що надає кожному з них виключної значущості (тобто, якщо хтось один піде, знайти рівнозначну заміну йому буде надзвичайно важко);

- більшість з цих робіт не може виконуватись людьми, які працюють недавно.

Таблиця 13.1

Ключові функції, які визначають успішність інноваційного процесу

Ключові функції	*Зміст робіт*	*Наслідки поганого виконання функцій*
Генерація ідеї	Аналіз і синтез інформації про ринки, технології або процеси обумовлюють породження нового технологічного підходу або процесу, підказують рішення складної технічної проблеми. Інформація може бути офіційною або неофіційною.	Якщо в організації не думають про нові шляхи і методи рішень, відсутній імпульс до змін і розвитку.
Ініціативність та активність, або ж „боротьба за ідею”	Зрозуміле викладення пропозицій, просування і демонстрація нової технічної ідеї для її офіційної підтримки.	У менеджерів може не хватати активності у просуванні власних і чужих ідей. Тоді нереалізовані ідеї лежать „мертвим вантажем”, рідко доходять до керівництва і не використовуються.
Керівництво проектом	Планування і координація дій працівників, які приймають участь у втіленні ідеї у життя	Строки проекту не витримуються. У залучених до нього відсутнє розуміння кінцевої мети. Суміжні ланки, які мають забезпечувати роботу команди проекту, відмовляються виконувати свої обов’язки.
Інформаційний контроль	Збір і доведення до відома команди проекту інформації про важливі зміни у внутрішніх і зовнішніх обставинах.	Несвоєчасне доведення до працівників інформації про зміни на ринку, в технологіях і законодавстві призводять до надмірних витрат.
Підтримка та інструктаж учасників проекту	Загальне керівництво і наставляння менш досвідчених працівників, пояснення їх функцій. Прихована підтримка учасників проекту. Захист проекту та „вибивання” потрібних ресурсів.	Керівники витрачають багато часу на виправдання свої дій (бездіяльності). Працівники не знають, як подолати бюрократичні перепони.

І все ж в усіх інноваційних організаціях існують функції, далекі від новаторської діяльності. Для того, щоб інноваційна розробка просувалась вперед, необхідна значна за обсягом рутинна робота по розв’язанню різноманітних технічних завдань. І хоча ця робота теж передбачає відповідний рівень професійної підготовки і компетентності, тим не менше для фахівця, який її освоїв, вона є буденною. За оцінками, приблизно 70-80 % обсягу усієї технічної роботи припадає саме на розв’язання рутинних питань, і саме вони виписуються у посадових інструкціях працівників.

Однак нерідко окремі вкрай важливі функції в ході реалізації інноваційного процесу, на практиці перетворюються у неформальні. Отже вони не завжди вкладаються у стру-

нкі схеми адміністративної або науково-технічної ієрархії і не вносяться до змісту посадових інструкцій. У першу чергу це торкається таких функцій, як визначення проблеми, породження ідеї, накопичення потрібної інформації, її узагальнення, формування програми робіт тощо, а отже ускладнює процес управління інноваціями.

Значення окремих функцій змінюється в залежності від стадії розвитку проекту: на одному етапі функція може бути домінуючою, а на інших другорядною. Наприклад, коли проект затверджено, на перший план виходить функція адміністрування його виконанням.

Відсутність потрібних дій з реалізації якоїсь функції в період її найбільшої важливості, є суттєвим недоліком, незалежно від того, як вона здійснювалась на попередніх етапах. Однак залучення до проекту ще одного виконавця у момент, коли його участь непотрібна, викликає у основного виконавця відчуття досади і охолодження ентузіазму, що знижує ефективність діяльності команди в цілому.

Помічено, що в результаті кадрових перестановок, пов'язаних з програмою підвищення кваліфікації або просування окремих фахівців на більш високі посади, проект може втрачати виконавців ключових функцій в найбільш критичний момент. Таким чином, кадрові заміни потрібно здійснювати на основі планової технічної і професійної підготовки, а не шляхом суб'єктивного оцінювання здатності особи виконувати ті або інші ключові ролі в організації, що може негативно позначитись на створенні інновацій.

13.2. Особисті якості учасників інноваційного процесу

Аналіз декількох тисяч особистих характеристик науково-дослідницьких та інженерних кадрів зарубіжних фірм дозволив виявити *типові особисті якості виконавців, які відповідають тій чи іншій ключовій ролі* (табл. 13.2). До кожного з описаних в таблиці типу особистостей має бути підібраний індивідуальний підхід, адже кожний вимагає застосування різних видів стимулів, методів впливу і контролю.

Деякі люди мають такі професійні якості, широту інтересів і схильностей, які дозволяють їм виконувати декілька функцій одразу, але тут можливі такі негативні моменти:

- нерідко прибічники нової ідеї стають і керівниками проекту, що сприймається як винагорода за раніше якісно виконану функцію, але насправді викликано нерозумінням функціональних відмінностей між цими двома ролями. Якщо людина змогла гарно розкрити ідею, це ще не означає, що вона теж успішно зможе керувати її здійсненням. Тож варто використовувати інші види відзнаки за просування новації у життя;
- якщо наставник-консультант, який здійснює супровід і підтримку проекту, бере на себе іншу функцію, а може й усі ключові функції, це може привести до повного підпорядкування проекту директивному керівництву „зверху", надто жорсткій регламентації діяльності і ліквідації творчої атмосфери;
- якщо керівник, енергійно просуваючи проект, створює враження, що й сама ідея нововведення належить безпосередньо йому, це може принести шкоду організації в цілому (насправді, хто у подальшому запропонує цьому керівникові нову ідею, знаючи що ідею попередню він без сорому „приватизував"?).

Змішування різних ролей безпосередньо впливає на розмір проектної групи, необхідний для досягнення „критичної маси" в інноваційній роботі. Інколи навіть одна-дві людини можуть утворювати цю „елітну групу", однак більш розповсюджена ситуація, коли 70 % вчених та інженерів перетворюються усього лише на технічних виконавців, не здатними якісно виконувати жодної творчої функції.

Якщо організація та її менеджмент негнучкі у розумінні ролей, то практично на кожній стадії кар'єри у працівника можуть виникати конфлікти між очкуваннями фірми і власними інтересами. І навпаки, якщо і фірма, і людина шукають ті ролі, які б їх задовольняли, вчений та інженер вносять суттєвий вклад у справу нововведення.

Усі співробітники схильні виконувати ті види діяльності, які будуть у той або ж інший спосіб відзначені. Якщо ж працівники зрозуміють, що висування нових ідей не так вигідно, як їх реалізація, вони перестануть ділитись своїми ідеями з колегами.

Таблиця 13.2

Особисті якості працівника, які сприяють виконанню ключових функцій в інноваційному процесі

Ключова функція	*Особисті якості*	*Виробнича діяльність*
Генерація ідеї	Фахівець в одній або двох областях, має схильність до концептуального мислення. Тяжіє до неординарних методів. З радістю працює сам. Має потребу в увазі та заохоченні.	Генерує ідеї і перевіряє їх обґрунтованість. Успішно розв'язує проблеми. Прагне до нових досягнень.
Ініціативність та активність, або ж „боротьба за ідею"	Помітні практичні уподобання. Широке і різноманітне коло інтересів і видів діяльності. Рішучий та енергійний; відкритий у своїх прагненнях, емоційний. Поглинутий прагненням досягти цілі і рідко замислюється над тим, як це зробити.	Просуває нові ідеї і настирливо їх відстоює. Домагається виділення коштів. Йде на ризик.
Керівництво проектом	Самостійно приймає рішення. Відноситься з розумінням до потреб інших. Гарно планує. Знає, як отримати користь від організаційної структури. Цікавиться багатьма областями знань і тим, як вони взаємодіють, наприклад, маркетинг і фінанси.	Забезпечує мотивацію та керівництво групи. Планує і організує роботу над проектом. Слідкує за дотриманням адміністративних вимог. Слідкує за стабільним просуванням проекту. Співвідносить цілі проекту з потребами організації.
Інформаційний контроль	Примітний високою компетентністю в технічній і технологічній областях. Комунікабельний: простий і доступний у спілкуванні. Охоче вступає у контакт для надання допомоги.	Постійно слідкує за подіями у своїй професійній сфері.: вивчає спеціалізовані журнали, приймає участь у конференціях, підтримує контакти з колегами та представниками інших компаній, у тому числі торгових фірм. Ділиться інформацією з колегами. Слугує джерелом інформації для співробітників. Забезпечує координацію на неофіційному рівні.
Підтримка та інструктаж учасників проекту	Має досвід у розробці нових ідей. Солідний стаж підприємницької або керівної роботи. Охоче вислуховує колег і прагне допомогти. Досить об'єктивний в оцінках.	Допомагає розкрити здібності інших. Здійснює моральну підтримку, дає поради, виступає консультантом для команди проекту та її керівника. Забезпечує впливову підтримку проекту. Захищає команду проекту від зайвих організаційних проблем. Виступає гарантом законності і додає вагу проекту.

Саме тому вкрай важливо визначати вклад кожної особи у розвиток організації (табл. 13.3). Зауважимо, що матеріальна винагорода тут не розглядається: хоча вона і є невід'ємним стимулом, інноваційний аспект діяльності не потрібно прямо асоціювати саме з матеріальною винагородою.

Таблиця 13.3

Оцінка результативності реалізації основних функцій (ролей) та можлива винагорода

Ключова функція	*Оцінка результативності реалізації функції*	*Винагорода*
Генерація ідеї	Кількість і якість нових ідей.	Визнання наукової цінності ідеї, позитивна реакція у науковому світі.
Ініціативність та активність, або ж „боротьба за ідею”	Процент визнаних і реалізованих ідей.	Ясність, відкритість інформації щодо подальших можливостей запропонованої ідеї.
Керівництво проектом	Виконання проекту у встановлені строки, з заданим рівнем якості у межах виділених ресурсів.	Вплив на зміну положення організації на ринку, на зміну її статусу.
Інформаційний контроль	Кому саме допоміг, у який спосіб?	Надавання самостійності, закріплення задля надання допомоги основному виконавцю асистентів, надавання можливості широких контактів.
Підтримка та інструктаж учасників проекту	Обраний характер наставництва і підтримки.	Самостійність, надавання допомоги співробітникам, публічне визнання заслуг.

Роль лідера в організації. Поняття лідерства – одне з основоположних в сучасній теорії управління. Загально визнаним є той факт, що саме завдяки лідерам відбувається розвиток суспільства та його просування до нових цілей і успіхів. На даний час поняття „лідерство” має на увазі широкий спектр ролей (від лідера нації до лідерства в малій групі). В цілому *під лідерством варто розуміти механізм інтеграції групової, колективної діяльності, коли лідер об’єднує і спрямовує дії усієї групи*. В основі лідерства лежать: довіра до керівника, визнання його авторитету, високого рівня кваліфікації, його готовність підтримувати колектив в усіх починаннях, особисті симпатії до керівника, його помітне бажання вчитись і переймати досвід.

Визначальний момент у перетвореннях пов’язаний з наявністю у лідера *бачення майбутнього своєї організації*. Сучасні теорії лідерства вважають такого роду бачення одним із способів впливу керівника на своїх підлеглих. *Бачення* – це уява про майбутнє, орієнтир в діяльності фірми, пов’язаний з постановкою головних цілей. Бачення повинне надихати, воно має бути захоплюючим і малювати привабливу картину того, до чого справді варто прагнути. Відтак воно має містити елемент виклику і у той же час бути простим для сприйняття. Головна задача бачення полягає в тому, щоб наповнити щоденну працю сенсом, створити мотивацію і породити ентузіазм у працівників підприємства. Сильна сторона бачення складається саме в орієнтації на людський фактор.

При цьому відомі процедури, які дозволяють формувати бачення через аналіз минулого, дійсного і створення сценаріїв майбутнього фірми (табл. 13.4).

Якщо ідея нововведення та способів її реалізації йде від лідера-керівника, то йому потрібно залучити до цього процесу також інших співробітників. Будь-яка принципово нова ідея ніколи не буде сприйнята одразу, незалежно від ступеню її значущості. Потрібні значні витрати часу та енергії для того, аби врешті-решт добитись успіху. Адже бачення

не може бути введене в дію наказом. Воно сприймається через переконання, створення атмосфери ентузіазму і відданості ідеї. Бачення має, також, відповідати духу часу, потребам підприємства і бути привабливим для працівників.

Таблиця 13.4

Джерела бачення лідером майбутнього своєї організації

Джерело бачення	*Змістовна характеристика джерела*
Минулий досвід	Минулі успіхи і невдачі. Довгострокові тенденції, які можуть бути екстрапольовані у майбутнє. Взаємозв'язок результатів роботи з оцінками, які існують у зовнішньому середовищі. Статистичні матеріали.
Сьогоднішня дійсність	Уявлення про наявні ресурси (персонал, інтелектуальну власність, основні фонди підприємства і т.д.). Сигнали раннього оповіщення про наступаючі зміни (поява патентів, нових підприємств, технологій, продуктів). Зростаючі ринки. Опитування суспільної думки. Проведення спеціальних (тематичних) досліджень. Проведення експериментів (створення венчурних фірм, підготовка дослідних партій нової продукції тощо).
Майбутнє	Умови, які можуть бути реальними і домінуючими у майбутньому (цінності, потреби, обмеження, стан природних ресурсів і т.д.). Такі, які справджуються, прогнози, програми, довгострокові плани, різноманітні дослідження.
Інтуїція, „раптове осяяння"	Образи майбутнього, які виникають у лідера, як результат постійного продумування ситуації, що склалась, і як результат трансформація в одну єдину ідею усієї суми теоретичних і практичних знань.

Колективом припускається, що лідерам можуть бути притаманні такі види поведінки, як заохочення і підтримка:

- перспективного мислення, новаторства і творчості (роздуми і прогнози майбутнього розвитку подій повинні бути узаконені у вигляді одного з видів діяльності організації і признані підлеглими);
- прагнення до змін і експерименту;
- конкуренція ідей і створення нових можливостей;
- загального прагнення до досконалості і відданості задачам організації;
- нових цінностей і способів організаційного устрою, які б полегшували обмін знанням і виокремлення більш конкретних цілей поміж загальних цілей даної організації.

З викладеного зрозуміло, що проблема багатьох організацій полягає в тому, що в них недостає лідерства, тобто на чолі цих організацій стоять адміністратори, які не є одночасно й лідерами своїх колективів (табл. 13.5). Ідеальним варіантом видається ситуація, коли менеджер, який ефективно управляє підлеглими, одночасно визнаний ними, як лідер.

Проблема лідерства давно цікавить дослідників, тому існують близько десяти основних теорій лідерства, які розглядають різні аспекти цього явища. За час свого існування, а це період більше ніж сто п'ятдесят років, вказані теорії пройшли шлях від розгляду лідера як людини, наділеної визначеним набором рис або якостей характеру, до визнання за пріоритетні між особистісні відносини лідера та підлеглих.

Виділяються загальні типи поведінки, які застосовують лідери в організаціях, що реформуються. Тож „трансформаційні" лідери:

- мають ясне бачення майбутнього стану своїх організацій, а це картина привабливого, реалістичного і правдоподібного майбутнього;

- являються „соціальними архітекторами” своїх організацій, вони створюють нову систему норм і цінностей, свого роду нову філософію організації;

- створюють атмосферу довіри в організаціях, вимальовуючи свої позиції чіткими, і дотримуючись них;

- подають себе з найкращого боку: знаючи свої сильні і слабкі сторони, вони привертають увагу саме до сильних сторін, що дозволяє залучати послідовників і створює відчуття впевненості.

Таблиця 13.5

Відмінні характеристики ролей лідера і менеджера

Лідер	*Менеджер*
Влада делегована знизу, тобто персонал визнає якусь особу, як свого лідера.	Отримує повноваження зверху.
Формує бачення майбутнього і напрацьовує стратегії його досягнення.	Забезпечує стабільну роботу фірми сьогодні.
Проводить в організації зміни, які забезпечують успіх підприємства в майбутньому.	Займається плануванням поточних дій.
Надихає працівників на зміни.	Організує роботу персоналу щодо виконання планових завдань.
Привертає до себе людей і приділяє велику увагу спілкуванню.	Мотивує персонал на виконання поточних завдань.

Важливе завдання лідера полягає у виховуванні відчуття причетності у співробітників, яке значить більше, аніж просто схвалення і згоду з якимись аспектами бачення. Якщо співробітники підприємства особисто зацікавлені у здійсненні цих ідей, вони активно прилучаються до їх втілення. Керівництву підприємства належить зробити так, щоб кожний відчував своє місце в реалізації нових ідей. Чим більш чітко співробітники уявляють свій вклад, тим ефективніше будуть здійснюватись намічені перетворення.

Висновок із сучасних теорій лідерства полягає в тому, що багато хто може виконувати роль лідера, якщо він має належну освіту і підготовку. Тож навчання тому, як бути лідером абсолютно необхідно в сучасних мінливих умовах.

На даний час за кордоном в багатьох університетах, школах бізнесу та інших навчальних закладах діють центри навчання лідерству, загалом більше 500 коледжів і університетів пропонують спеціальні курси за спеціальністю „Лідерство”. В зарубіжній практиці найбільш часто застосовується метод підготовки, який передбачає використання реальних ситуацій і аналіз підходів до вироблення рішення і перетворення його у життя.

Менеджмент змін. Нововведення розглядають не лише як організаційно-технологічний поетапний процес створення, впровадження і поширення (дифузії) нового, але і як соціокультурний процес, пов’язаний із зміною функцій і структури організації, а також її цінностей. Впровадження нововведення – це процес вторгнення елементів нової культури в існуючу культуру відносин, який має назву *інтервенція*. Саме тому при здійсненні нововведень нерідко зустрічається супротив персоналу організації запропонованим перемінам.

Під *супротивом* мають на увазі складне поведінкове явище, яке кличе за собою не передбачувані відстрочки, проблеми, додаткові витрати і нестійкість проведених стратегічних змін в організації. Носіями супротиву являються люди. В організації це у першу чергу керівники різних ієрархічних рівнів, менеджери і рядові співробітники, інтереси яких зачіпають заплановані зміни. У процесі змін вони часто застосовують до них супротив, який може примати наступний вигляд:

- прямий саботаж змін усередині організації, пов’язаний із спробами „поховати” їх у потоці поточної роботи;

- затягування початку змін;

- виникнення не передбачуваних складнощів у процесі змін, які ведуть до уповільнення процесу і збільшенню витрат у порівнянні із запланованими.

Супротив може бути очевидним, у вигляді відкритої критики проектів і наступних дій, а також прихованим, за зовнішньої згоди із змінами. Працівники під час здійснення змін вимушені ризикувати, а це суперечить людській природі, яка прагне до стабільності. Поведінка персоналу при цьому обумовлена:

- страхом перед невідомістю того, що принесуть очікувані зміни;
- страхом можливої втрати стабільності;
- очікуванням можливого зниження доходів;
- можливою втратою існуючого статусу;
- страхом стати зайвим в організації;
- нездатністю виконувати нову роль в майбутньому;
- нездатністю або небажанням вчитися новій справі.

Відомий, також, ще один список факторів, які блокують новаторство:

- недовіра менеджерів до ідей, що висуваються „знизу”;
- необхідність безлічі погоджень щодо нових ідей;
- втручання інших відділів в оцінку внесених новаторських пропозицій;
- миттєва критика і загроза звільнення у зв’язку з припущенням помилок;
- контроль за кожним кроком новатора;
- кулуарне прийняття рішень щодо новаторської пропозиції;
- передача підпорядкованим керівникам вказівок, які супроводжуються загрозами;
- виникнення у вищого керівництва синдрому „експертів, яким все відомо”.

Дослідження показують, що в більшості організацій найбільший супротив змінам виказують менеджери середньої ланки. Це пояснюється тим, що у випадку різного роду реорганізацій саме вони ризикують втратити значно більше, аніж ті, хто знаходяться на нижніх щаблях адміністративної драбини.

Будь-які, навіть незначні зміни можуть викликати у людей невдоволення і бажання їм протистояти. Розуміючи необхідність перемін і потреби адаптації до умов, що постійно змінюються, людина буде жалкувати про минулі, можливо й не такі вже й комфортні умови. Саме тому потрібно мати на увазі, що супротив змінам це не просто феномен, але серйозна практична проблема, яка вимагає уваги і систематичного аналізу. Окрім того, як вже відзначалось, *супротив нововведенням може чинити також існуюча загальна культура фірми або підрозділу, яка може кваліфікуватись як неефективна або ж нездорова,* як то:

Політизоване внутрішнє середовище. Дозволяє впливовим менеджерам пручатись необхідних змін. Багато питань тут розв’язуються в результаті галасливої підтримки або супротиву з боку впливових посадових осіб, особистого лобіювання ключового керівника або коаліції між індивідуумами і відділами, зацікавленими у в якомусь конкретному результаті. Інтереси компанії відходять на другий план, а на перший виходить особистий інтерес.

Вороже відношення в організації до перемін і людей, які на них наполягають. Посадові особи, які не цінують менеджерів і фахівців, які проявляють ініціативу і висувають ідеї, слугують гальмом на шляху експериментування і спроб покращити існуючий стан справ. Відхід від ризику і переживань стає більш важливим для успішної кар’єри, аніж підприємливість і новаторський підхід. Це має місце в компаніях з багатоступеневою ієрархічною структурою, які досягли значних успіхів на ринку і раптом стикнулись із швидкими змінами.

Перевага в організаціях менеджерам, які компетентні в структурах, системах, бюджетах і контролі краще, аніж в стратегічних осяяннях, надихаючих ідеях і формуванні культури. Такі менеджери здатні вдало розв’язувати внутрішні організаційні питання. Однак, коли їх просувають на більш високі посади, компанія може відчути нестачу підприємливих лідерів, необхідних для розв’язання нових стратегічних задач, що врешті-решт негативно позначиться на довгострокових результатах.

Супротив може носити індивідуальний або груповий характер. Супротив окремої людини виникає, якщо людина відчуває себе у загрозливому становищі. Це буває, коли працівник не впевнений у позитивних результатах і наслідках змін; вважає, ще не опанує нову роботу і стане зайвим; не здатен або не хоче перекваліфікуватись або ж звикати до нової організаційної культури. Менеджери пручаються змінам, коли їхні позиції в структурі управління перебуватимуть у небезпеці, тобто зростає реальна загроза зменшення винагороди за працю, послаблення контролю над організаційними ресурсами і, як наслідок, зниження престижу. Індивідуальна реакція на зміни залежить від відчутої сили переконання, рушійних мотивів і відношення до змін самої особи.

Груповий супротив суттєво відрізняється від індивідуального за своїми проявами. Він є набагато сильнішим, носить більш стійкий характер і вимагає надмірно більших зусиль для його подолання. Переконати одну людину в необхідності здійснювати або не здійснювати якісь дії значно простіше, ніж групу працівників. Стереотипні погляди групи менеджерів на процеси в організації, існуючі норми і цінності, загальне відношення до нової інформації і багато іншого можуть створити серйозний бар'єр на шляху реалізації наміченої стратегії.

Супротив співробітників компанії змінам має свою логіку (табл. 13.6), і це неможливо перебороти самими лише наказами керівництва, тому головним фактором для ефективної реорганізації виступають інтереси людей, з якими потрібно шукати компроміс.

Таблиця 13.6

Причини перешкоджання змінам

Причина	*Результат*	*Реакція*
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат чогось цінного внаслідок змін.	„Політична" поведінка.
Невірне розуміння	Низький ступінь довіри до менеджерів, які викладають колективу план змін.	Чутки.
Різна оцінка наслідків здійснення запропонованих змін	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформування.	Відкрита незгода.
Низька терпимість змін	Побоювання людей, що вони не мають необхідних вмінь та навичок.	Поведінка, спрямована на підтримання власного престижу.

У процесі проведення перетворень керівництво фірми може стикнутись із двома типами поведінки співробітників:

- функціональним;
- дисфункціональним.

Функціональна і дисфункціональна поведінка виникає в залежності від ситуації, що склалась в організації. Керівництво організації, якщо бажає провести зміни з найменшими втратами, має заздалегідь підготувати співробітників до майбутніх змін. В тому випадку, коли попередньо пояснена сутність назрілих змін, поведінка співробітників більшою частиною буває функціональною. Людина надто чуттєва до стану оточуючого середовища. Вона відчуває себе більш компетентною і впевненою, коли її очікування в частині контролю, стабільності і передбачуваності виправдовуються. Натомість, коли очікуються зміни, які не пов'язані із покращенням умов праці, це виступає фактором супротиву.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, що являють собою *трудові ресурси*.

2.Поясніть, *принципи управління людськими ресурсами*, якими користуються у фірмі 3 М (Minnesota Mining & Manufacturing, USA).

3.Поясніть, що являють собою *функціональні ролі персоналу в інноваційній діяльності* організації.

4.Розкрийте, *типові особисті якості виконавців, які відповідають тій чи іншій ключовій ролі* під час інновацій.

5.Поясніть, що саме визначає *роль лідера в організації* у ході інновацій.

6.Поясніть твердження, що *супротив нововведенням може чинити існуюча загальна культура фірми, підрозділу, яка може кваліфікуватись як неефективна (нездорова)*.

Набір інструментів для успішного менеджера

Шкала оцінки значущості емоцій

Визначити емоції, здатні надати людині відчуття задоволення, можна за допомогою відповідного ран жування. Тут ран жування це своєрідна розстановка того, що особі подобається по-перше, по друге і т.д., по-десяте. Номер рангу потрібно проставити поряд з кожним з оцінюваних емоційних станів, що дозволить встановити індивідуальні пріоритети, що може допомогти адміністраторам у процесі інноваційної діяльності.

Інструкція: про ран жуйте подані стани, у порядку їх значущості для Вас.

Описання почуттів людини	*Ранг*
1.Почуття незвичного, таємного, незвіданого, яке з'являється в незнайомій місцевості, в новій ситуації. 2.Радісне хвилювання, нетерпіння під час придбання нових речей, предметів колекціонування, задоволення від думки, що скоро їх стане ще більше. 3.Радісне збудження, підйом, захоплення, коли робота йде гарно, коли бачиш, що досягаєш успішних результатів. 4.Вдоволення, гордість, якщо ти можеш доказати свою цінність або перевагу над суперниками, коли тобою щиро захоплюються. 5.Веселість, безтурботність, гарний фізичний стан, насолода від смачної їжі, відпочинку, невимушеної обстановки, безпеки і безтурботного життя. 6.Почуття радості і задоволення, коли вдається зробити щось гарне дорогим для тебе людям. 7.Гаряча зацікавленість, насолода при пізнанні нового, при знайомстві з разючими науковими фактами. Радість і глибоке задоволення, якщо вдається усвідомити сутність явищ, яка підтверджує твої здогадки і передбачення. 8.Бойове збудження, відчуття ризику, захоплення ним, азарт, гострі відчуття у хвилину боротьби, загрози. 9.Радість, гарний настрій, симпатія, вдячність, коли спілкуєшся з людьми, яких поважаєш і любиш, коли бачиш дружбу і взаєморозуміння, коли сам отримуєш підтримку, допомогу і схвалення з боку інших людей. 10.Своєрідне солодке і красиве відчуття, яке виникає під час сприйняття природи або ж музики, картин, віршів та інших витворів мистецтва.	

14. БУДІВНИЦТВО ВЛАСНОГО ЗДОРОВ'Я і ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА

14.1. Сутність явища будівництва власного здоров'я

У цьому розділі ми показуємо, по-перше, значні можливості, які ми отримуємо шляхом впровадження через систему освіти менеджерів антропотехнічних практик, як способів реалізації ідей і положень педагогічної антропології (ПА). Адже існуючі численні підходи до становлення і розвитку різних областей життя, де люди до сих пір покладалась виключно на можливості науки, показали свою обмеженість і незадовільну результативність. По-друге, у якості прикладу ми обираємо сферу здоров'я людини, яка є актуальною для менеджерів. При цьому відомо, що людство доклало грандіозних зусиль аби навчитись долати захворювання і забезпечити достойну тривалість життя засобами наукової медицини, але цю проблему так і не розв'язало. По-третє, ми покажемо великі можливості антропотехніки у темі досягнення здорового стану людини, що можуть бути з реалізованими відповідним чином вихованими і освіченими людьми – випускниками вищої школи.

Саме людина, а не організм, нехай вона поки що дитина, відштовхує мамину руку із склянкою соку, ця ж молода людина, а не організм, тягнеться потім до цигарки і зайвої чарки. Натомість медицина працює не з людиною, яка має доволі різноманітний склад, але з її організмом. Це неминуча, непереборна для нинішньої медицини ситуація, яка є наслідком споконвічних суб'єкт–об'єктних відносин лікаря і пацієнта. Відтак лікар, він же суб'єкт дослідження, діагностування й втручання у таке надскладне явище, яким є людина, вимушено спрощує процедури встановлення діагнозу, умовно, відповідно до встановлених методик поділяючи людину на окремі частини. Але Гегель давно підмітив, - людина є цілісною, вона не сформована з окремих частин, - із частин складається лише труп.

Тож лікар використовує фактично одну єдину природничо-наукову, матеріалістичну картину світу, цілком покладаючись на результати отриманих аналізів, які однак не можуть дати уявлення, наприклад, про стан душі його пацієнта. Відтак підкреслюємо, *влаштовуючи власне життя, і дбаючи про своє здоров'я, покладатися лише на саму медицину люди не можуть*.

Зауважимо, що завдяки можливостям ПА до порядку денного у вищій школі поставлене актуальне завдання розгортання одного з напрямів освіти людини, а саме становлення потенційних будівничих власного здоров'я. У такий спосіб можна поєднати зусилля закладів охорони здоров'я і самої діяльної особи, котра уміє відстежувати зміни у стані власного здоров'я, піклуватись про те, аби знайти і усунути причини у мислях і почуттях, емоціях і діях, що призводять до виникнення захворювань. Тільки тепер виникає бажаний ланцюг у формуванні відповідальної і діяльної особи менеджера: освіта – стан освіченості – творення власного життя. Саме у такий спосіб засобами антропотехніки й реалізуються положення педагогічної антропології. Адже *життя повноцінне*, не плотське, примітне діяльністю людини по періодичному створенню ідеальних об'єктів (задумів і образів, проектів і програм майбутнього) і переведенню їх у реальність свого життя.

Одна з принципових тез сучасної *валеософії* (тобто, філософії здоров'я), полягає в тому, що „особистість постає багатомірним, багаторівневим і динамічним проявом природно-генетичної, цивілізаційної і духовної сфери. Основою ж багатомірності особистісної структури є багатомірність як її властивостей, так і ситуацій, у яких проявляється її активність (професій, занять, видів діяльності)" (20, с.166). Валеософія – філософія здоров'я, мудрість здоров'я. Вона є інтегрованою, комплексною галуззю, що синтезує поняття, принципи і закони різноманітного гуманітарного і природничо-наукового знання. Валеософія виникла як результат синтезу філософського і валеологічного знання (тобто, знання про здоров'я людини), взаємодія яких дозволяє розглядати життєдіяльність людини крізь призму здоров'я як сенсу і цінності. До змісту валеософії відносяться теми світоглядних основ медичного і валеологічного знання, аналіз методів, принципів і категорій, що вони використовують для вивчення феномену здоров'я.

Структура особистості формується як наслідок узагальнення усієї культури людства, що безпосередньо впливає на становлення якостей саме цієї особистості (засвоєних нею начал моральності і мотивів, емоційності і вольової регуляції діяльності тощо). Внаслідок різного характеру такого індивідуального узагальнення одна і та же людина може бути чесною, працелюбною, схильною до спілкування за одних умов її становлення, але проявляти помітно інші, нерідко протилежні якості за змінених умов життєдіяльності. Це є показником того, що труд педагога не може гарантувати на 100 % формування бажаних якостей, адже тут присутня ще й співтворчість молодої людини, „проблиски" закладеного в його індивідуальність духовного і трансцендентного.

Розвиток властивостей-узагальнень того, якою врешті-решт стає людина, визначається багатьма факторами: її неповторними здібностями і характером, вектором уваги, тонкощів сприйняття, прагненням до задоволення відповідних потреб, успішністю виконуваних дій тощо. Важливо, що динаміка внутрішніх і зовнішніх умов життя людини може призводити до „пере узагальнень", тобто до суттєвої зміни її властивостей і пріоритетів (наприклад, важке захворювання, що виникло, надає нові важливі підстави для суттєвої зміни людиною свого світогляду).

Дійсність людського буття тісно пов'язана з відношенням до інших людей, до світу. Адже найперша умова життя немовляти, дитини, а потім і дорослого – це інша людина. Відношення до іншого, до людей взагалі складає основну матрицю життя, його серцевину. Саме тому „серце людини" пронизане людськими відношеннями; те, чого вона насправді варта, цілком визначається тим, до яких людських відносин ця людина прагне, які відносини з іншими здатна встановлювати. Очевидно, це вкрай важливо для фахівця з адміністративного менеджменту.

Звідси, нормальним можна вважати такий розвиток, який веде людину до набування нею родової людської сутності. Його умовами і одночасно критеріями являються:

- відношення до іншої людини як самоцінності, до істоти, що уособлює нескінченні потенції Homo sapiens (це утворююче систему відношення);
- здатність до децентрації, самопожертви і любові як способу реалізації цього головного відношення;
- творчий, креативний, ціле утворюючий характер життєдіяльності;
- потреба у позитивній свободі і здатність до вільного волевиявлення;
- можливість само проектування майбутнього і віра у здійсненність наміченого;
- прагнення до набування „наскрізного", загального сенсу існування людини, отримання духовної ідентичності із Творцем, на чому ми зупинимось нижче.

У вітчизняній валеософії представлені три лінії, три варіанти відношення до людини, визначення її природи і сутності, що основані на конкретній концепції людини, це і є можливі напрямки здоров'я утворюючої, валеологічної діяльності (20). Перший – „гуманітарна" валеологія. Вона заснована на вивченні конкретних внутрішніх цінностей людини. За рахунок використання технологій „розширення" її свідомості, гуманітарна валеологія створює можливості для духовного зростання й само актуалізації особи як найбільш важливих і необхідних умов здоров'я. Другий напрямок – „моральна" валеологія. Валеологічні знання і технології цього напрямку побудовані на підставах духовних принципів буття як ціннісне-смислового Універсуму. Нарешті, третій напрямок – „християнська" валеологія. Вона базується на визнанні абсолютних основ моральності, свідомій орієнтації на християнський образ людини і християнське розуміння її сутності та природи. Здоров'я тут розглядається як Шлях людини, її наближення до Абсолюту як до зразка.

Усі ці напрямки не є протиставленими одне одному, але такі що співіснують і взаємодоповнюють один одного. Валеософія на початку XXI століття стає світоглядом і методологією саме такого морального пошуку у сфері буття здоров'я. У цей час відбуваються кардинальні перетворення: із орієнтованої на організм валеології, у якій моральність є лише елементом здоров'я, до того ж не самим суттє-

вим, народжується *моральна валеософія*, що існує у єдиному просторі з християнством і етикою, тобто у просторі морального буття знаючої, діючої і одночасно мудрої людини. У сфері людських відносин стає можливим реалізувати „золоте правило" християнської етики (поступай відносно інших лише так, як ти хотів би, щоб поступали відносно самого тебе).

Відомо, що альтруїзм у тому або ж іншому вигляді виступає формою, засобом і показником найкращої гармонії між особою і середовищем. Натомість сучасні дані свідчать, що різні відхилення, неврологічний розвиток і акцентуація особистості тісно пов'язані з егоцентричною орієнтацією людини, тоді як найбільш сприятливі умови для розвитку забезпечує протилежна, про соціальна орієнтація. Прагнення бути корисним іншому є чи не центральним аспектом усієї людської поведінки і альтруїзм такого роду у більшій чи меншій мірі притаманний індивіду від початку, але він також може бути вихований у молодої людини.

Саме тому центральним суб'єктом нашого постійного діалогу, посередником, взірцем і медіатором в цій культурі є постать Ісуса Христа. Спаситель є тим фокусом, виправданням і спасінням в нашій культурі, вираженням істинного образу і сутності людини, вище якого не можна піднятись і нижче якого ми не маємо опускатись. У такому широкому розумінні, дія, що не направлена у бік Христа, яка продиктована егоїзмом особи, обертається як наслідок, часто не миттєво, але обов'язково віддалено, її відходом від сенсу і задуму людської культури.

Отже, *валеософія* – це світогляд, методологія і теорія здоров'я людини. Здоров'я – сутнісна екзистенціальна характеристика людини, а тому, вивчаючи сутність явища здоров'я, більше того, ставлячи за мету впливати на нього (зберігати або укріплювати), необхідно виходити з проблеми (поняття) *Людини*.

Як відомо, „здоров'я" і „відсутність захворювань" суть різні стани людини. Якщо „відсутність захворювань" означає факт відсутності і людині на даний момент проявів тих або інших патологічних станів, то „здоров'я" – цілісний, гармонійний стан людини, який напряму залежить від дотримання нею еталонного, підказаного культурою людства, способу влаштування своєї життєдіяльності. Це результат індивідуально влаштованого життя, дійсним господарем якого є сама свідома, вольова і діяльна людина.

Розуміння здоров'я як Шляху (напрямку, закону, сенсу, цінності, цілі) дозволяє валеософії дослідити внутрішню і зовнішню картини здоров'я. Зовнішня картина у повсякденній свідомості уявляється у вигляді якихось гіперболізованих властивостей – якостей, котрими володіє конкретна людина (наприклад, „здоровий, як буйвіл", „працює, як віл", „може підняти або пере двинути вагон" тощо). З наукової точки зору зовнішня картина здоров'я вимальовується за допомогою різних для регіонів, статі, професії, віку та інших соціальних і фізіологічних характеристик, норм і показників, які наука постійно уточнює і конкретизує.

Внутрішня картина здоров'я – це душевна і ментальна структури, що включають цінності та ідеали здоров'я, мету їх реалізації, можливості, засоби, методи реалізації і досягнення цілі бути здоровим. Вона має властиві їй доволі чітко визначені ідеальні, духовні, психічні й свідомі просторово-часові характеристики. Ми користуємось цією картиною для визначення своїх резервів і можливостей, відчуваючи щастя і нещастя, радість, спокій, свободу і, а також для оцінки власного життя. У контексті валеософії Шлях людини - це спосіб створення, реалізації, коректування і навіть кардинальної зміни нею зовнішньої і внутрішньої картини власного здоров'я.

Аналіз еволюції і духовної історії людства, розвитку різних культур і цивілізацій дозволяє виділити такі можливі шляхи забезпечення здоров'я. *Перший шлях* – використання можливостей науки і відповідно „наукової медицини", якій навчають майбутніх лікарів. Схематично особливості цього шляху можна виписа-

ти так: *знання – дія* (засоби і методи діяльності, направлені на реалізацію знання) – *здоров'я*. Саме у такий спосіб побудовані існуючі науково-медичні рекомендації. Вони фіксують знання про роботу організму, його структуру і функції, можливі порушення і засоби впливу на них з метою нормалізації. Однак, традиційно, на протязі століть, душа і ментальна сфера людини не являлись проблемами науки і тому всі наукові дослідження були направлені у бік вивчення і збереження головним чином тілесного здоров'я. До того ж, історичний розвиток наукової медицини як засобу впливу пов'язувався й пов'язується до сих пір із застосуванням ліків, які розробляються з визначеною метою, а саме боротьби з хворобами.

Але нині очевидно, що стратегія досягнення здоров'я через „боротьбу із захворюваннями" за допомогою ліків (ми не торкаємось теми абсолютно виправданих оперативних, наприклад, хірургічних втручань), і без зміни образу життя людини, є тупиковою. Звідси падіння престижу медицини, невіра у можливості забезпечення здоров'я її засобами і, як наслідок, падіння якості здоров'я в Україні, де тему здоров'я усе ще прагнуть розв'язати у традиційний спосіб.

Історія розвитку цивілізації подає нам також *другий шлях* – шлях східної і народної медицини. Його схематичне втілення: *віра – дія* (культ, обряд, магічна процедура, заклинання, традиційна жорстка вимога, аскетичний образ життя) – *здоров'я*. Цей шлях пов'язаний з використанням правил і етичних норм, напрацьованих у різних релігіях і духовних практиках, які використовуються для створення і збереження перед за все здоров'я душі людини, для її захисту від інстинктивного, низького, тваринного, що часто дрімає в людині.

Більшість методик тут побудовані на механізмах навіювання і гіпнозу, зміни стану або навіть „відключення" мислення. Але при цьому хвороба нерідко продовжує існувати і поширюватись, немовби будучи відсутньою на рівні свідомості. Здоров'я не повертається, бо ж хвороба лише ховається, приймаючі інші форми. Окрім того, на цьому шляху нас очікують ризиковані зустрічі з недоучками-цілителями і колдунами самого різного розливу. Послідовники і прихильники першого і другого шляху нерідко конкурують поміж собою, цілковито не сприймають одне одного, відкидають навіть існуючий позитивний досвід.

Існує й *третій шлях*: *мудрість – творчість - здоров'я*. Це шлях реалізації задуму Творця про те, аби людина, похідне від Нього і подібна до Нього, дійсно стала Його образом і подібністю, аби вона не просто існувала як така собі рослина, але відбулась як вільне Джерело Життя, що вдосконалюється нею самою. Мудрість тут не простий синтез знання і віри; це – здатність побачити істинне і потаємне, зрозуміти своє призначення. Творчість – не сукупність різних видів діяльності, але Спів - Творчість Універсуму і людини, її душі, свідомості і тіла.

Очевидно, що схематичне виділення трьох шляхів не охоплює усіх конкретних особливостей буття людини. Разом з тим, ця схема в цілому вірно відображує ситуацію обрання людиною стратегії устрою свого життя, його сенсу, цінностей і пріоритетів, серед яких здоров'я займає чи не найперше місце. Духовна сутність „валеолога для себе" дозволяє вступити у тонкі духовні відносини не лише з іншими людьми, але й з природою, кожною річчю або явищем, побачити їхню унікальність у цілісній взаємодії Універсуму.

Творчість є не лише мірою чуттєвого, але й духовного сприйняття. Об'єктом і суб'єктом творчості є свідомість, яка у Творчості і творчістю ж розширюється, охоплюючи усе більш тонкі плані Буття, пізнає і організує їх, адже найвище законодавство знаходиться в нас самих, тобто у свідомості людини, як вірно вважав І. Кант. Саме тому творець є універсальним, він проявляє себе у багатьох областях у вигляді з реалізованих здібностей і талантів.

„Валеологія для себе", як творчий процес, і творчість у валеології визначаються не стільки зовнішніми по відношенню до неї причинами, приміром, станом

розвитку економіки, що виступають як умови, скільки внутрішніми підставами і механізмами індивідуального розвитку. Саме вони й забезпечують конкретні форми і прояви творчості і реально впливають на потенціал здоров'я. Якби це було не так, то стан здоров'я кожної без виключення людини визначався б самим лише станом суспільного виробництва країни, обсягами внутрішнього валового продукту, характером соціальних відносин, тобто взагалі не був пов'язаним із свідомою активністю окремих людей у будівництві власного здоров'я.

Тож, як видно, бути здоровим означає створювати себе, а також і світ, що оточує. Здоров'я дозволяє стати особистістю і розвивати свою індивідуальність. Особистість тимчасова, індивідуальність (як Особистість в великої літери) – поза часом, безсмертна:), тобто така, що має індивідуальну душу і буття у ціннісно-смисловому Універсумі.

14.2. Концепція epimelia /cura sui і будівництво здоров'я

Звертаючись до витоків вищої освіти, адже саме у Древній Греції близько 385 року до Різдва Христова з'явився перший вищий навчальний заклад - Платонівська академія, ми робимо спробу відновити розуміння важливого призначення цього соціального інституту в структурі життєдіяльності суспільства у частині становлення здорової людини, увагу чому вже на той час приділяли відомі філософи. „Здоровий стан, - приміром, писав Аристотель, - утворюється наступним ходом мислі (того, хто зцілює): оскільки здоров'я є те-то й те-то, потрібно, якщо хтось повинен бути здоровим, аби в ньому було те-то й те-то..., і так (той, хто зцілює) розмірковує все далі й далі, аж поки нарешті не прийде до того, що сам у змозі зробити. Рух, що починається від цього часу, направлений на те, аби (тілу) бути здоровим, називають творенням. І таким чином виходить, що у якомусь сенсі здоров'я виникає із здоров'я" (1, с.198-199).

Одним з фундаментальних положень концепції будівництва власного здоров'я є урахування і використання сформованого в західній античності принципу epimelia, прокоментованого Мішелем Фуко. Будучи важливим орієнтиром для освітніх систем, epimelia (чи турбота про себе) вимагає переключення погляду, уваги з навколишнього світу, з інших об'єктів на самого себе. Спостереження за тим, що думає людина, що саме відбувається усередині її думки. Epimelia також означає дію, якою суб'єкт не тільки піклується про самого себе, але й змінює, очищає і перетворює себе (44, с.284-285).

При цьому існують три типи уміння (чи techne), тобто три типи відносин педагога до учня, необхідні для виховання й освіти молодої людини в підході epimelia, які підсилюють і взаємодоповнюють один одного:

- наставляння прикладом діяльного педагога, або інших значущих для учня духовно впливових людей;
- наставляння знаннями;
- наставляння у труднощах, що формує здатність до виходу з важких і екстремальних ситуацій (Сократове techne).

Підкреслимо тут цікаву і важливу тему позитивного впливу, своєрідну виховну особливість труднощів і навіть екстремальності для формування особистості, яку підмітив В.Розанов: „Працею і нуждою виховується духовно здорове, сильне; геніальне ж у розумі чи особливо в характері виховується нещастям, незаслуженим, тривалим горем" (34, с.128). Зрозуміло, що випадки плідного впливу екстремальності на розвиток людини чергуються з менш сприятливими наслідками стресових ситуацій. Але позитив цього механізму педагоги мають вивчати й застосовувати в процесі розв'язання складних практичних проблем педагогіки розвитку, до яких відноситься й тема будівництва здоров'я.

Студент, у процесі свого становлення, відповідно до концепції epimelia, повинен прагнути не до того, щоб яке-небудь знання прийшло на зміну його незнанню, але щоб відбутися як суб'єкту діяльності. Не-суб'єкт, має стати справжнім суб'єктом, що визначається відповідальним відношенням до свого „Я". Таким чином, мова йде не лише про

процеси educare (виховання), але про прагнення забезпечити educere (виведення) людини у стан саморозвитку в орієнтації, яку забезпечує дотримання вказаного принципу epimelia.

Всебічний розвиток „Я” тут розглядається в якості кінцевої і єдиної мети – турботи про себе. Конкретніше, це діяльність освіти, зосереджена на власному „Я”, здійснювана стосовно самого себе. Адже: „...освіта являє собою кістяк індивіда перед обличчям (подальших) подій” (44, с.293), відтак освіта і виховання мають носити випереджаючий характер, готувати людину до наступних випробувань у процесі її життєдіяльності.

У педагогів існує закономірне питання, з якого віку можна підходити до становлення молодої людини, як суб'єкта власної діяльності, суб'єкта будівництва власного життя? Сьогодні прийнято вважати, що тільки після досягнення статевої зрілості (умовно в 14-16 років і пізніше, а цей період припадає на студентство) запускається процес „народження духовної сутності людини – вона здобуває інтелект, здатність до міркування й абстрагування”. Але очікувати вже у цьому віці повного розкриття інтелектуальних функцій ще рано: „Єдина діяльність, що може претендувати на адекватну відповідність своєрідності соціальної ситуації розвитку підлітка – це діяльність самовизначення” (11, с.89).

У той же час, не варто недооцінювати роль самовизначення і пере самовизначення особистості: „Шлях самовизначення є... шлях „порятунку” від емпіричної залежності” умов життя. Самовизначення передбачає „уміння людини виходити, виривати себе з причинно-наслідкової залежності, із свого минулого, з попереднього стану”. Для цього їй потрібно знайти чи створити внутрішній механізм, „за допомогою якого вона почне „розкривати” себе – для неї стануть можливими нові почуття і уявлення” (8, с.34).

Ю. Репецький відзначає наступну обставину. Одним з центральних, систему утворюючих факторів процесу особистісного самовизначення є активність особи, спрямована на здобування позитивного особистісного смислу життя за допомогою рефлексивно обумовленого пошуку і розробки джерел позитивної самоповаги (33, с.12). Самосвідомість – це насамперед процес, за допомогою якого людина пізнає себе і відноситься до самої себе. Це суб'єктна активність, що включає свідоме, цілеспрямоване застосування пізнавальних процесів, спрямованих на формування, підтримку, стабілізацію чи зміну „Я”. Тоді як саме відношення (чи зміст „Я”)…”народжується через зіткнення „Я” з мотивами (що визначають потребу в самореалізації) і являє собою результат оцінок себе і почуття прихильності чи симпатії до себе. Само відношення, виявляючи емоційно-ціннісне відношення людини до себе, виконує функцію зворотного зв'язку у життєдіяльності особистості, адекватно інформуючи її про ступінь успішності самореалізації” (там же, с.8-9).

Нарешті: „Під *самовизначенням* ми розуміємо свідомий і довільний процес зміни особистісного уявлення про себе (свого „Я – образу”, „Я – концепції”), спрямований на збільшення реальності (ймовірності) своєї самореалізації” (там же, с.9). Як результат процесу самовизначення, Репецький бачить побудову задуму життя, що, на нашу думку, цілком може відбутися в процесі відповідно організованої освіти людини, що формується. Тим самим, знаходження задуму майбутнього замикає смислову цілісність особистості.

Оскільки задум життя, її надзадача, являє собою когнітивне і переживане утворення, то „задум дуже тісно зв'язаний з основними особистісними мотивами, у тому числі з мотивами самореалізації” (там же, с.10). При цьому виділяються дві найбільш загальні стратегії особистісного самовизначення і усі вони визначаються рефлексивною активністю. Перша реалізується через усвідомлення даності існуючого положення справ. Усвідомлення йде „знизу – вгору” - від реалізації конкретних, локальних цілей (задумів) до розуміння загального задуму життєдіяльності. У другому, активному змісті – це формування „належного” від абстрактного задуму (надзадачі) до його розробки у вигляді конкретних цілей і задач і пошуку особистісного змісту життя (с.10).

Як видно, у першому випадку процеси самовизначення й самореалізації йдуть паралельно, а в другому самовизначення передує самореалізації. Саме тут ми підходимо до теми антропологічного принципу і антропотехнічної дії людини. „Антропологічний принцип – не теорія, але оригінальне психологічне пояснення розвитку дитини виступає... ста-

новленням авторства й універсальності саморозвитку" (26, с.124). Антропологічний принцип „орієнтований на розвиток людини... обдарованої суб'єктивністю, є здатністю перетворювати свою життєдіяльність у предмет практичного перетворення" (37, с.12).

Повертаючись до принципу epimelia відзначимо, що турбота про себе тісно зв'язана з прагненням людини врятувати себе та інших. При цьому, врятувати себе означає підтримувати себе у стабільному стані, який ніщо не в силах порушити, які б події не відбувалися навколо. „Врятуватися" тут прислужується для позначення діяльності, що здійснюється протягом всього життя і єдиним виконавцем якої є сам суб'єкт. М. Фуко підкреслює: „Виникає інверсія відносин між порятунком інших... і порятунком самого себе... Відповідно до Платона, варто піклуватися про себе, піклуючись про інших, і, якщо людина врятувала інших, то, тим самим, вона врятувала саму себе... *Порятунок інших є наслідком, результатом турботи про себе*" (44, с.301).

На нашу думку, процес і результати самовизначення детерміновані ступенем довіри особистості до себе. При цьому, „рівень довіри до себе пов'язаний із суб'єктивними уявленнями про власні можливості діяти відповідним чином". Звідси, „внутрішні зміни особистості можуть бути спрямовані в дві протилежні сторони – у бік творчого розвитку й у бік саморуйнування" (37, с.101). „Усвідомлення власних можливостей, - відзначає Т. П. Скрипкіна, - передує постановці цілей і безпосередньо зв'язане з їхнім вибором. Емпіричне усвідомлення своїх можливостей припускає переживання „Я можу", котрі слід розглядати як рефлексивне сприймання своїх можливостей". І далі: „...Одного переживання „Я можу" зовсім недостатньо, для здійснення діяльності необхідно ще і вольове зусилля, але це вже наступний етап. Переживання „Я можу", помножене на вольове зусилля, породжує той самий вектор „ціль – мотив", з якого починається сама діяльність" (там же).

Отож: „...Довіра виступає як механізм, засіб, що поєднує минуле і майбутнє людини в один цілісний процес... Оптимальний рівень довірі до себе в кінцевому підсумку припускає оволодіння здатністю до самореалізації у процесі свого життя" (там же, с.102-103).

М. Фуко, який присвятив чимало часу дослідженню концепції epimelia /cura sui („турбуйся про самого себе"), виявляє в її становленні три фази історичного розвитку:

1) сократівсько-платонівська: поява поняття „epimelia/cura sui" у філософії;

2) золотий вік турботи про себе і культури свого „Я" (другий та перший віки до н.е.);

3) перехід від філософської, язичницької аскези до християнського аскетизму (1V та V ст. н.е.) (39, с.44). Відомо ж бо, що християнство збагатило плідну античну думку ідеєю особистості і ввело розуміння гуманності в його сучасному змісті. Саме тому християнство справедливо визнається за фундамент загально європейської культурної ідентичності. „Після гріхопадіння світ перетворився на лікарню, Христос – на першого лікаря... Хвороби-покарання, чи випробування, виліковуються за допомогою молитов, посту, благодатних дарунків і чудесних зцілень... Установлюється характерна для Православ'я терпимість до народних цілителів" (38, с.86-87). „Фізичне здоров'я, - відмічає В. Кузьмик, - один з не багатьох аспектів життя, до якого небайдужі всі. Усі мі прагнемо пізнати таємниці повноцінного життя. На нашу думку, це насамперед дотримання вічних принципів християнської моралі, котра здатна подарувати людині здоровий спосіб життя" (18, с.373).

Пошлемося на тезу В. Розанова про важливість дотримання антропного принципу, яка набуває для нас особливої актуальності у світлі важкого періоду становлення і ствердження незалежної України: „В епохи, - пише він, - що суттєвим чином доживають, коли усі керівні принципи життя ослабнули і люди розгублені, нерішучі, існування кожного є чимось розхитаним і може бути укріплене тільки особистим надмірним зусиллям" (34, с.129-130). І далі: „У подібні епохи усе, що робиться для виховання, є в сутності незначна, лише закриваюча очі на майбутність гра – є побудова стіни на фундаменті, плити якого ретельно укладаються у ґрунт що відвалюється від жерла вулкана. Нехай вони покладені

міцно, нехай шляхетною була праця трударів – через хвилину і їх самих, і результатів їхньої праці не буде” (там же, с.130-131).

Сучасник Розанова, що також пережив події соціального зламу в Росії на рубежі XIX-XX століть, М. І. Кареєв відзначав особливу роль гуманістичних вимог до процесу освіти у подібний період. Він писав: „Особистість учня може бути для школи чи сама в собі метою, чи тільки засобом для цілей, для цієї особистості сторонніх, і відповідно з цим науці буде приділятися та чи інша роль, тобто чи шукання однієї істини, чи обґрунтування упереджених думок. Хто в особистості учня бачить самостійне „Я”, що у собі самій носить ціль свого існування, той не дозволить думати, начебто школа повинна робити щось інше, ніж розвивати духовне „Я” особи” (14, с.82).

І далі: „Якби в питаннях освіти ми висували на перший план, скажімо, тільки інтереси національної самобутності чи державної служби, зовсім ігноруючи потреби живої людської особистості, що має у самій собі мету свого існування, то бачили б у ній тільки одне із знарядь національного самозбереження чи одне з коліс державного механізму. Але давно вже було сказано: „Субота для людини, а не людина для суботи” (там же, с.83). Нарешті: „Освіта, що ставить своєю метою розвиток особистості, тим самим сприяє виникненню і зміцненню особистої ініціативи, критичного відношення до навколишньої культурно-соціальної дійсності і прагненню втілювати у житті особисто усвідомлену істину й особисто усвідомлену справедливість” (с.84).

Гранично чітко суть антропологічного принципу в „моральних науках” сформулював ще в 1860 році М. Г. Чернишевський. „...Принцип цей полягає в тому, що на людину потрібно дивитися як на одну істоту, що має тільки одну натуру, щоб не розрізувати людське життя на різні половини..., щоб розглядати кожну сторону діяльності людини чи як діяльність всього організму..., якщо ж вона виявляється спеціальним відправленням якогонебудь особливого органу людського організму, то розглядати цей орган у його натуральному зв'язку з усім організмом” (46, с.252).

К. Д. Ушинський розкрив значення цілісного погляду людини на себе, у своїй педагогічній антропології. Важливим для нас зауваження, яке він зробив більше 140 років тому: „Ще менш, ніж щиросердечними почуттями, уміємо ми користатися волею людини – цим могутнім важелем, що може змінювати не тільки душу, але й тіло з його впливом на душу. Гімнастика, як система довільних рухів, спрямованих на доцільну зміну фізичного організму, тільки ще починається, і важко побачити межі можливості її впливу не тільки на зміцнення тіла і розвиток тих чи інших його органів, але й на попередження хвороб і навіть лікування їх... А що ж таке гімнастичне лікування і виховання фізичного організму, як не виховання і лікування його волею людини” (41, т.8, с.38).

Антропологія сьогодні розглядає і вивчає людину з позицій діалектичної єдності її двоїстої природи – як духовної, соціальної істоти, суб'єкта історії, так і представника біологічного виду, живий організм. Генріх Роот, відомий німецький педантрополог, бачив мету процесу формування людини у досягненні „...відповідальної поведінки, у якій людина знаходить сама себе і досягає свого найвищого призначення”. Задача педагогічної антропології полягає в тому, щоб знайти й задіяти внутрішні, духовні передумови для становлення особистості у відповідальній, вольовій дії індивіда (19, с.146). Він підкреслює, - саме головне на цьому шляху, це зміцнення в людині здатності до відповідальних дій, що, у комплексі взаємовпливів одне на одного середовища і спадковості, сприяють вільному моральному вибору людини. Вирішальними для само визначеної і вольової людини він визнає не спадкоємні (фізіологічні) особливості, але внутрішню духовну структуру, котру людина створює у собі в результаті спілкування й досвіду, навчання та освіти.

І тут ми знов зіштовхуємося із вказівками про відповідальну місію екстремальності у реформуванні життєдіяльності людини. О.Ф.Больнов стверджував, що через кризу завжди відкривається новий початок, тому „...усяке нове життя починається з кризи”. У кризі відбувається відновлення, „омолодження” людського життя (19).

У статті „Сприйняття суб'єктом інформації як загрозливої” ми знаходимо наукові свідчення, що людина переробляє таку інформацію, як наприклад, відомості про загрозу її здоров’ю і навіть самому життю по-іншому, ніж ту, яка не містить загрозливого змісту. Маються на увазі такі когнітивні процеси, як сприйняття, уявлення, пам'ять, мислення тощо. „Оцінка особистісної значущості загрозливої інформації активізує стратегію концентрації уваги на цій інформації. Вона супроводжується появою відповідних когнітивних, афективних, поведінкових та фізіологічних патернів, еволюційно спрямованих на виживання та забезпечення безпеки” (28, с.93).

Активація способу перероблення інформації, у якому переважає установка на загрозу, характеризується: 1) автономним збудженням, як підготовкою до захисних дій; 2) поведінковою мобілізацією та блокуванням, тобто підготовкою до виходу з ситуації або запобігання їй, щоб зменшити ризик і небезпеку; 3) звуженням векторів когнітивних зусиль, їх концентрацією на загрозливій інформації; 4) відчуттям страху; 5) підвищеною увагою до всіх ознак загрози. Автори статті відмічають, цікаву обставину: „Зазначені вище особливості поведінки спостерігали у разі клінічної тривоги і в ході лабораторних досліджень, у яких моделювалась нормальна тривога” (там же, с.94).

Як наслідок, настанова на селективне сприйняття загрозливої інформації, сформована на етапі активації, домінує й надалі, нав'язуючи індивідууму тривожні думки. Є також експериментальні дані, що свідчать про краще не довільне запам'ятовування загрозливої інформації через хвилювання, яке переживає індивідуум, і концентрацію уваги на загрозливій інформації. Коли ж особа від рефлектує власні думки і почуття, пов'язані із загрозою, тривога може свідомо зменшуватись завдяки більш конструктивному переосмисленню ситуації, у результаті чого людина „знижує” ймовірність або рівень загрози і „підвищує” власні можливості подолання важкої ситуації (28, с.95-96).

14.3. Поняття „будівництво власного здоров’я” і „будівничий власного здоров’я”

Нові поняття „будівництво власного здоров’я” і „будівничий власного здоров’я” створюють педагогічні передумови для організації такої освіти студентів-менеджерів, такого особливого освітнього середовища, яке забезпечує формування в цих молодих людях тих властивостей особистості, котрі необхідні їм для свідомого й результативного управління власним здоров'ям. Широко обговорюваний у останні десятиліття імператив виживання людини у вкрай несприятливих умовах сучасної цивілізації, характеризується, на наш погляд, *однобічним трактуванням суті і спрямованості процесів гуманізації сучасної освіти.* Ця однобічність зводиться до величезних зусиль у зв'язку з прагненням знайти способи виховання в стінах вищого навчального закладу особистість, яка б дбайливо відносилась до природного оточення, так обережно втручалася б у її стан, щоб результати життєдіяльності людини несли найменш негативні для природи наслідки.

Не заперечуючи важливість подібних світоглядних і діяльністних орієнтирів, звернемо увагу на необхідність теоретичного і практичного вирішення педагогікою вищої школи іншої, не менш значимої сторони глобальної проблеми виживання людства. Мова йде про *формування особистості, яка б систематично, свідомо і результативно керувала станом свого здоров'я*. Такий спосіб поведінки, чи інакше, така діяльність людини, незалежно від того, яку професію вона отримала, по-перше, підпорядковується принципу epimelia (турботи про себе) і, по-друге, суть нормальна й адекватна реакція освіченої особи на несприятливі впливи різноманітних факторів цивілізації.

Будівництво здоров’я, про яке ми ведемо мову, це не перехід до практики самолікування, але відповідна можливостям конкретної людини система діяльностей по досягненню здорового стану і підтримці оптимального рівня свого здоров'я. Будівництво власного здоров’я створює перспективи посилення можливостей офіційної медицини за рахунок залучення особливим чином вихованої і освіченої людини до вирішення, разом з лікарем, не тільки задач поліпшення свого психофізичного стану, але й усунення періодично

виникаючих патологій. Таким чином, *поняття „будівництво здоров'я" це цілком виразна відповідь сучасної педагогіки на вимогу epitelia, запропонована для вдосконалення спрямованості й змісту сучасної вищої освіти.*

Відзначимо, що *здоров'я людини* це стан адекватності мінливим, часто несприятливим умовам сучасного життя, що вона здобуває в результаті власної практики *будівництва здоров'я*. Здоров'я явище не лише індивідуальне, але й дискретне, примітне протилежними станами людини: буває час, коли людина здорова – а коли й хвора. Таким чином, свідомо вибудоване *здоров'я – суть, організоване життя людини*. Основна ідея відносно здоров'я для життя людини – це *ідея зцілення*, тобто забезпечення та утримання цілісності, - єдності душі, розуму й тіла, - що забезпечується антропотехнічною за суттю своєю діяльністю людини (від формування уявлень і образів відносно бажаного здоров'я, відповідного, для втримування його, „середовища мешкання", - до програмування та реалізації).

Питання про оволодіння здоров'ям може бути поставлене до порядку денного тільки людиною, яка розвивається, живе в динамічному світі, де виникають екстремальні умови, відносно яких важливо без втрат для ресурсу своєї життєдіяльності, переходити від однієї ситуації життя до іншої. Таким чином, шлях людини від „звичайної" (назвемо її споживачем медичних послуг) до „будівничого власного здоров'я" являє собою крок розвитку, що з педагогічної точки зору забезпечується особливими процедурами освіти у прагненні спонукати її до неперервної самоосвіти, у тому числі оволодіння техніками рефлексії власного стану (душі, розуму й тілесності), розуміння і мислення (створення і реалізації проектів та програм змін у життєдіяльності).

Відтак, майбутній будівничий власного здоров'я, виходячи у простір мислення, сприймає й актуалізує цінності та ідеї досягнення здорового стану. А вже потім, розпочинаючи практику будівництва здоров'я, формує нові програми життєдіяльності і власне саме життя. Таким чином, ефективно розв'язувати завдання „підняття" студента як „людини звичайної" до простору мислення задля щирого сприйняття нею ідей здоров'я, формування онтології „здоров'я для себе", прагнення і здатності формувати і запускати програми будівництва здоров'я – це і є чи не головне призначення сучасної гуманістичної педагогіки.

Як видно, існують усього два способи проживання людиною свого життя, прямо пов'язаних з її здоров'ям. Перший, найбільш розповсюджений, але такий, що не дає можливості скільки-небудь істотно впливати на своє майбутнє. При цьому способі людина сприймає себе і навколишній світ, як фаталіст. Для такого відношення до свого здоров'я характерна перебільшена увага до ролі спадковості і долі, прийняття як визначального впливу зовнішніх умов життя, перебільшення можливостей медичних установ. Ми умовно називали цю представницьку групу людей *споживачами медичних послуг.*

Куди більш перспективним способом життєдіяльності видається діяльна позиція *будівничого власного здоров'я*, що бере на себе відповідальність за устрій власного життя, ця позиція несе в собі самій наявний потенціал для досягнення і збереження свого здорового стану. У навколишньому світі існує багато прикладів, скажімо так, інтуїтивних, емпірично-освічених та вольових людей, дії яких можна з повним правом кваліфікувати як діяльність будівництва власного здоров'я. Пошлемося, хоча б, на одну з публікацій про таку людину. Ось витримки зі статті, що з'явилася у свій час в газеті „Аргументи і факти".

Її автор, М. І. Мазнєв пише: „З московського міського артрологічного центру мене виписали з діагнозом „хвороба Бєхтєрєва". Став жити на пігулках, до роботи добирався з паличкою – туди ще абияк, а назад... Місяців через сім такого існування перехотілося жити, смерть почала здаватися начебто місцем, де можна нарешті відпочити. Але очі сина, відповідальність перед ним змушували напружувати сили, що залишилися, мобілізувати волю, самому шукати вихід". Однак, після чергового лікування: „...Виписали з діагнозом, що не дає ніяких перспектив на видужання. І ось тут включилася злість. Я вирішив вилікуватися сам, без лікарів, вилікуватися, чого б мені це не коштувало. Переглянув своє від-

ношення до життя, до оточуючих людей, до дієти, фізичних вправ, лікування водою і відварами. Знайшов помилки у процедурах, вивів принципи лікування цієї хвороби. Через місяць після виписки з інституту перестав застосовувати таблетки, через три поміняв милиці на ціпок. Влітку лікувався бджолиними укусами. Болі стали поступово відходити, добивав їх відварами, обливався холодною водою. Болі стали глухими, терпимими. Я експериментував із травами, навантаженнями. Хвороба піддавалася трудно, але я вірив, що зможу її перемогти. І переміг! Вилікувався! Тепер бігаю, стрибаю через скакалку, боксую, присідаю зі штангою".

Тут у читача може виникнути зрозуміле запитання, невже після відповідних обговорень і дискусій в аудиторії всі студенти-менеджери негайно стануть діяльними особами і, як у наведеному прикладі, розпочнуть практикувати будівництво здоров'я? Звичайно ж, ні! Бо не для усіх на сьогодні це актуально, не всі мають мотиви. Але вони будуть володіти прищепленими особистості властивостями, що дозволять, у випадку появи загрози працездатності, здоров'ю і самому життю, зосередити процеси миследіяльності на самому собі, що неминуче призведе до розгортання діяльності будівництва власного здоров'я. Відтак наслідки реалізації педагогічних технологій формування будівничих власного здоров'я є такими - *вони проявлять себе саме тоді, коли будуть потрібні людині: те, що людина пережила й зрозуміла, вона забути не може!*

Нові поняття „будівничий здоров'я" і „будівництво здоров'я" ставлять під сумнів непорушність канонів медицини, що донедавна припускала лише обмежену участь людини в подоланні захворювання, відводячи їй роль „суворо дотримуватись призначень лікаря". Вони, одночасно, задають нові орієнтації у формуванні викладачів фізичної культури й валеології для вищої школи і, як результат, несуть у собі нові можливості як для подальшого розвитку теорії і практики непрофесійної фізкультурної освіти студентів, так і дисципліни „Валеологія".

Отож, *будівничий здоров'я* – це вихована та освічена особистість, що відрізняється системою цінностей і цілей, понять і знань, умінь і навичок, які дозволяють здійснювати діяльності, значимі для гармонійного функціонування всіх систем організму на оптимальному рівні, а також для забезпечення адекватної взаємодії із зовнішнім світом. Мова йде про таку організацію життєдіяльності, що дозволяє майбутньому фахівцю з адміністративного менеджменту, або іншої спеціальності, реалізувати свої професійні знання і власну індивідуальність через високу працездатність і продуктивне довголіття.

Будівничим власного здоров'я може вважатися діяльна особистість, що прагне за рахунок власних систематичних і свідомих зусиль не допустити виникнення тих чи інших патологій. І готова, якщо захворювання усунути не вдалося, об'єднати свої зусилля з лікарем, цілителем (тобто, фахівцем, що прагне відновити людину „як ціле"), аби усунути його спільно. Нарешті, потрапивши у не таку вже й нерідку ситуацію, коли допомогти людині „медицина неспроможна", вона сама, як це показав М. І. Мазнєв, може взяти на себе відповідальність за пошук нових, власних підходів до подолання хвороби. Саме будівничий здоров'я, за рахунок створення і реалізації відповідних проектів і програм, здатен перемогти недугу, що не піддається лікуванню навіть технологіями сучасної медицини.

Відповідно, *будівництво здоров'я* – нова, актуальна і дієва практика само зцілення людини. Передбачає наявність адекватної вихідному стану здоров'я і можливостям людини програми діяльності по підтримці і зміцненню свого здоров'я; це спосіб подолання захворювань, що трудно піддаються, або ж взагалі не піддаються лікуванню засобами сучасної медицини.

Що ж являє собою зміст діяльності будівництва здоров'я? Наївно розраховувати, що можна один раз розробити та рекомендувати всім і кожному якийсь „джентльменський набір", деякі загальний зміст і методику, що гарантують досягнення й збереження оптимуму індивідуального здоров'я.

Будівництво здоров'я це глибоко особистісна, „інтимна" діяльність по удосконаленню людиною свого духу і тіла, мислення і свідомості. Хоча як орієнтир такого саморозвитку повинні бути покладені поняття „людина" і „життя людини", „хвороба", „здоров'я" і „стан здоров'я", „будівництво здоров'я" і „будівничий здоров'я".

Підкріпимо викладене, загальними вимогами до антропотехнічних, за своєю суттю, дій людини, що самовизначилась до практики будівництва власного здоров'я. В основу вибору можливих підходів і засобів їхньої реалізації кладеться уявлення про ідеал чи образ такого стану здоров'я, котрого людина прагне досягти. У цьому випадку вона має у своєму розпорядженні лише вектор будівництва нового для себе життя (має уявлення про те, чого бажає), який надає поштовх процесам миследіяльності і творення життя. Хоча, звичайно, їй поки що невідомі необхідні й точні дії, які мають бути знайдені і задіяні. Вона буде змушена їх знайти, організуюче рефлексію свого стану і, намагаючись зрозуміти його особливості, включитися у пошук, вивчення й оцінку норм, зразків і еталонів культури (культури фізичної, культури зцілення та відновлення втраченого здоров'я), що можуть їй знадобитись. А у випадку відсутності необхідного знання, вона має висунути вимоги до того продукту, який повинен бути створеним нею самою. Цю внутрішню роботу вже треба кваліфікувати, як антропотехнічну діяльність з будівництва здоров'я.

Антропотехнічною, власне, є дія, об'єктом якої є сам діючий суб'єкт. Вона дозволяє людині „створювати саму себе", свої нові здібності, властивості і стани. Одержувати задоволення шляхом втілення в життя своїх цінностей у процесі набування нових станів, що наближають до відчуття здоров'я. Для того, щоб стати об'єктом перетворень, сам діяч повинен протиставити себе діяльності, у яку він включений, тобто він повинен діяльність об'єктивувати – представити її саму у вигляді об'єкту. Щоб досягти поставлених цілей, людина має винайти, сконструювати, породити (загалом, взяти нівідкіля – із самої себе) відсутні засоби досягнення цілей. Таким чином, „побачити діяльність" з будівництва здоров'я – це значить уявити на основі рефлексії, які засоби і знання про неї відсутні на тепер для досягнення бажаних цілей.

Обрання тієї чи іншої картини світу, як головної для себе, теж принципово впливає на відношення людини до різних аспектів власної життєдіяльності, у тому числі до свого здоров'я. З таблиці 13.1 видно, що відповідна миследіяльністній картині світу позиція людини цілком відповідає самовизначенню будівничого власного здоров'я. Тоді як надана перевага причинно-механістичній або ж науковій картині світу закономірно переводить людину у позицію „споживача медичних послуг", повною мірою залежного від роботи установ системи охорони здоров'я. Між тим відомо, що жодна країна світу до сих пір не спромоглася створити таку систему охорони здоров'я, яка б забезпечила дієву профілактику та надання своєчасних і якісних медичних послуг всьому населенню без виключення і це навряд чи коли-небудь відбудеться.

Що ж до релігійної картини світу (КС), то її прийняття дозволяє людині самій знайти відповіді на багато запитань про своє життя та здоров'я й впливати на становлення здорового способу життя. Хоча, оволодіння фізичним здоров'ям для релігійної людини не є самоціллю. Здоров'я випливає для неї, як похідне від наслідків життєдіяльності, приведеної у відповідність до заповідей Спасителя. Бо ж, згідно догматів православ'я, хвороби людини виникають як покарання за зроблені гріхи. Гріхом же вважається будь-яка провина, мислю чи безпосередньо дією, котра є порушенням заповідей, даних Богом.

Виняткова увага православної релігії до стану душі людини, прагнення опанувати тілесністю та досягти придушення плоті, привели у свій час до культу аскези, тобто гноблення плоті в інтересах зростання духовності. Сприймаючи відомі Божі заповіді, як незаперечні моральні орієнтири, важливі для виховання людини та складання вимог до її життя у суспільстві, відзначимо, що у наш час релігійна картина світу істотно доповнюється можливостями миследіяльністної КС задля формування людини з моральністю будівничого власного здоров'я.

Таблиця 14.1

Особливості самовизначення до власного здоров'я в залежності від сприйнятої людиною і домінуючої у її свідомості картини світу

Складові самовизначення	Самовизначення людини, як	
	Будівничого власного здоров'я	Споживача медичних послуг
Відношення до свого здоров'я	Моє здоров'я – предмет моєї власної турботи і діяльності	Моє здоров'я – предмет турботи медичних установ
Особливості мислення про здоров'я	Проблемне, творче, інноваційне - діяльні стне	Обмежене використанням інформації про медичну допомогу і ліки
Відношення до ідей досягнення здорового стану	Вони створюються (або підхоплюються) і реалізуються самою діяльною людиною, що посилює можливості офіційної медицини	Вони створюються і реалізуються медичними установами
Усвідомлене особисте відношення до місця життя і хвороби	Хвороба є частиною мого життя	Життя є частиною моєї хвороби

З таблиці ми бачимо, що важливим орієнтиром для визначення змісту сучасної вищої освіти менеджерів є досягнення молодою людиною такого світосприймання, яке б відповідало самовизначенню діяльної, бажаючої опанувати власним здоров'ям, особи. Практика будівництва здоров'я передбачає реалізацію людиною, що має звертатися до сховищ культури (релігії і філософії, різноманітних наук і досвіду інших людей), вже відомих і апробований дій, а також можливість проектувати і реалізовувати принципово нові діяльності, які підвищують потенціал власного здоров'я.

Загальний принцип переходу людини у позицію будівничого власного здоров'я може бути описаний через подолання нею наступних етапів.

1.Вихідний стан на момент актуалізації цінностей здоров'я і цілей будівництва здоров'я для студентів, як правило, такий. Живе молода людина, сама життєдіяльність якої не запобігає, але радше сприяє виникненню різних патологічних станів. Існує зовнішній по відношенню до неї світ зі своїми закономірностями функціонування та розвитку і, якщо конкретна людина його й вивчає через навчальні дисципліни, то радше запам'ятовує інформацію, ніяк „не прикладає" її до себе. У цей момент свого життя вона не сприймає себе, як оточену різноманітними системами, із взаємним (в обидва боки - від систем до людини, і навпаки) впливом, що визначає, у значній мірі, стан її здоров'я. Вона цілковито покладається на милість долі і майстерність медичних працівників.

2.Поява бажаної постаті будівничого власного здоров'я і виникнення практики будівництва здоров'я розпочинається в людині з моменту будь-чим спровокованого (викликаного екстремальністю, що з'явилася), процесу рефлексії самої себе і свого сприйняття світу. Саме тут людина починає сприймати себе, як частину устрою світу, розуміти важливість як гармонізації всіх складових свого „Я" (складно улаштованих і взаємозалежних душі, інтелекту і тілесності), так і гармонізації своїх відносин із зовнішнім світом. Тут студенту повинен допомогти викладач, який має зайняти позицію наставника і вихователя, що не тільки має цінності проживання здорового життя, але й реалізує їх у реальності. Справа в тім, що педагог впливає не стільки словами, скільки особистим прикладом. Лише у такий спосіб він може „достукатися" до особистості, адже, як зазначив Герман Гессе: „Виховання являє собою завоювання авторитету і духовне керівництво". І немає рації не-

дооцінювати визначальну роль такого виховного впливу: виховувати одними тільки словами не можна; *виховують не слова, але дії особистості, яка їх промовляє.*

3.Наступаючий за цим етап – проектування і реалізація будівничим здоров'я перших пробних програм досягнення здорового стану. Він включає самовизначення студента до діяльності будівництва здоров'я і постановку цілей бути здоровим. Формування необхідних понять і знань, оволодіння відсутніми техніками і здібностями до мислення і діяльності. При цьому, починаючи з непростих зусиль по „витісненню" хворобливих думок іншими, правильними, здоровими думками (Л. М. Толстой, „Смерть Івана Ілліча"), закінчуючи процедурами і вправами, що вже впливають на психіку і тілесність.

Це і є кульмінаційний момент, досягнення людиною – майбутнім менеджером - гармонії із самою собою (душі з тілесністю, мислення із свідомістю, волі з діяльністю) і гармонії з навколишнім світом. Як наслідок, вона створює своє, здорове середовище мешкання (уточнює і переглядає свої звички, відмовляючись від „шкідливих", формує нове коло спілкування, організує свою інтелектуальну і фізичну рекреацію тощо), здійснює інші діяльності, у ході яких досягається, підтримується і зберігається її здоровий стан.

Питання і завдання до самоконтролю

1.Поясніть, чому у ході освіти менеджерів важливо звернутись до *валеософії.*

2.Поясніть, що являє собою *третій шлях у досягненні здорового стану*: *мудрість – творчість - здоров'я.*

3.Поясніть, важливість залучення до освіти менеджерів принципу *epimelia.*

4.Поясніть, сутність *антропного принципу* і його важливість для опанування людиною власним здоров'ям.

5.Поясніть, сутність поняття *будівництво власного здоров'я.*

6.Поясніть, поясніть сутність поняття *будівничий власного здоров'я.*

Набір інструментів для успішного менеджера

Шкала депресії

Опитувальник розроблений для диференційованої діагностики депресивних станів і станів, наближених до депресії. Повне тестування з обробкою займає 20-30 хв. Досліджуваний відмічає свої відповіді на бланку. Рівень депресії (РД) розраховується за формулою:

$$РД = \Sigma \text{ пр.} + \Sigma \text{ обор.},$$

де Σ пр. – сума закреслених цифр щодо „прямих" висловлювань № 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 13, 15, 19;

Σ обор. – сума цифр, „оборотних" закресленим, до висловлювань № 2, 5, 6, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 20.

Наприклад: у висловлюванні № 2 закреслена цифра 1, - ми ставимо в суму 4 бали; у висловлюванні № 5 закреслена відповідь 2 – ставимо в суму 3 бали; у висловлюванні № 6 закреслена відповідь 3 – ставимо в суму 2 бали; у висловлюванні № 11 закреслена відповідь 4 – ставимо в суму один бал і т.д.

Як результат, отримаємо РД, який знаходиться у межах від 20 до 80 балів. Якщо РД не більше 50 балів, стан оцінюється як відсутність депресії. Якщо РД більше 50 і менше 59 балів, робиться висновок про легку депресію ситуативного або невротичного характеру. Показник РД від 60 до 69 балів – субдепресивний стан або ж замаскована депресія. Власне депресивний стан діагностується, якщо за РД більше 70 балів.

Бланк для відповідей

ШКАЛА ДЕПРЕСІЇ

Прізвище_____ Дата_____

Інструкція: „Прочитайте уважно кожне з поданих нижче речень і закресліть відповідну цифру справа в залежності від того, як Ви себе відчуваєте останнім часом. Над питаннями не замислюйтесь, адже правильних або неправильних відповідей не існує”.

А – ніколи або дуже рідко
Б – інколи
С – часто
D - майже завжди або постійно

	А	Б	С	D
1.В відчуваю пригніченість	1	2	3	4
2.Вранці я відчуваю себе найкраще	1	2	3	4
3.Зі мною трапляються періоди плачу або близькості до сліз	1	2	3	4
4.У мене поганий нічний сон	1	2	3	4
5.Апетит у мене не гірше за звичний	1	2	3	4
6.Мені приємно дивитись на привабливих жінок, розмовляти з ними, знаходитись поруч	1	2	3	4
7.Я помічаю, що втрачаю у вазі	1	2	3	4
8.Мене турбують затвердіння (рос. - запоры)	1	2	3	4
9.Серце б’ється швидше, ніж зазвичай	1	2	3	4
10.Я стомлююсь без усяких причин	1	2	3	4
11.Моє мислення усе таке ж ясне, як і завжди	1	2	3	4
12.Мені легко робити те, що я вмію	1	2	3	4
13. Відчуваю себе неспокійно, не можу всидіти на місці	1	2	3	4
14. У мене є надії на майбутнє	1	2	3	4
15.Зараз я більше дратівливий, ніж зазвичай	1	2	3	4
16.Мені легко приймати рішення	1	2	3	4
17.Я відчуваю, що корисний і необхідний	1	2	3	4
18.Я живу достатньо повним життям	1	2	3	4
19.Я відчуваю, що для інших людей буде краще, якщо я помру	1	2	3	4
20.Мене й до сьогодні радує усе те, що радувало завжди	1	2	3	4

ПІСЛЯМОВА

Післямова має коротко узагальнити виконану авторами навчального посібника роботу, так би мовити, розставити крапки над „І”. Справа в тім, що справа, яка завершена, це не зовсім те, про що думають ті, хто її розпочинає, на самому початку шляху. У даному випадку лише підтверджується думка, що навіть найкращий план складений спочатку, співпадає із завершеною справою лише на 70-80 %, а все інше додається, виходячи з логіки діяльності, яка розгортається. То що ж передбачалось і що, насправді, вийшло?

Як і в усіх подібних виданнях у навчальному посібнику передбачалось і були розкриті історичні віхи розвитку та викладені основи сучасної теорії адміністративного менеджменту. Це знайшло відображення в розділах „**Основний зміст концепцій, на яких будується теорія адміністративного менеджменту**”, „**Історія концепцій сучасної теорії адміністрування**”, „**Поняття про закони управління і планування**”, „**Принципи адміністративного менеджменту**” і „**Методи адміністративного менеджменту**”.

На відміну від попередніх видань, приміром від подібної книжки, раніше виданої в Росії (Фомичев А.Н. Административный менеджмент: Учебное пособие. – М.: Изд.-торг. корпорация Дашков и К°, 2003), ми приділили значну увагу роботі з персоналом організації. Адже відомо, що адміністративний менеджмент зосереджує свої зусилля перед за все на управлінні людьми, а не на управлінні фінансами, продажами або на вдосконаленні технологій виробництва. Як результат такого розуміння авторів у навчальному посібнику з’явились розділи „**Стратегічне управління персоналом організації**” і „**Якості і здатності, потрібні менеджерам**”.

Незвичним можна вважати, також групування функцій адміністративного менеджменту за їхньою роллю у змісті діяльності адміністратора. Привертаючи увагу до різної спрямованості функцій, адже одні реалізуються для того, щоб ефективно організувати справу, тоді як інші потрібні для регулювання, контролю і обліку у ході досягнення визначених цілей, ми підготували й відповідні розділи. Так, з’явились „**Особливість рушійних функцій адміністративного менеджменту**” і „**Функції контролю, обліку та оцінка ефективності адміністративного менеджменту**”.

На наш погляд, нинішній етап розвитку наукового менеджменту передбачає уточнення змісту діяльності адміністраторів, що має позначатись також на змісті їхньої професійної підготовки. Звідси ми привертаємо увагу до розділів „**Проектування і створення організацій**”, „**Управління інноваційними проектами**” і „**Персонал організації та інноваційна діяльність**”. Опанування цими розділами, як ми сподіваємось, допоможе новій генерації фахівців з адміністративного менеджменту краще підготуватись до інноваційної діяльності, більш ефективно долати стан депресії, який притаманний багатьом, особливо державним структурам в Україні.

Тепер торкнемось фрагменту навчального посібника, який раніше не включався до подібних видань. Це розділ „**Педагогічна антропологія: виховання і освіта менеджера**”. У розділі, виступаючи з позицій сучасної педагогіки розвитку, ми привернули увагу до становлення особи адміністратора, як моральної і діяльної особи. На наш погляд, ця проблема, яка торкається чи не кожної країни, набула особливої гостроти саме в Україні. Внаслідок того, що після розпаду СРСР, вітчизняна вища школа не змогла привернути увагу викладачів до потреби формування молодих фахівців, як патріотичних, духовних і відданих справі осіб, ми маємо проблему низької моралі нових професійних кадрів.

Нарешті, розділ „**Будівництво власного здоров’я і діяльність менеджера**”. Вже засновники теорії наукового менеджменту, наприклад, А. Фойоль, привертали увагу то того факту, що управлінець поряд з іншими важливими якостями, повинен мати міцне здоров’я і високий рівень робото здатності. Але лише в нашому навчальному посібнику вперше зроблена спроба торкнутись цієї важливої грані професійного образу адміністратора, який має бути прикладом діяльного будівничого власного здоров’я.

ГЛОСАРІЙ

Адміністративний менеджмент – один з основних напрямків сучасного менеджменту, за ієрархією нижчий ніж політичне керівництво. Його суб'єктом являються виконавчо-розпорядчі органи (апарати) державної влади і структури управління, а об'єктом – конкретні колективи людей, працюючих в різних сферах економічної, соціально-політичної, військової, освітньої та інших видах діяльності. Зміст адміністративного менеджменту складає організаційно-виконавська діяльність по реалізації функцій держави і керівництва персоналом в різноманітних за своєю спрямованістю організаціях.

Адміністративні рішення – являють собою акти управлінських впливів, які регулюють діяльність різних видів виробничо-господарського, соціального і культурного життя людей, а також безпосередні практичні дії працівників в окремих організаціях. Адміністративні рішення є функцією суб'єктів управління (апарату управління і менеджерів-адміністраторів).

Адміністратор – 1) одна з функцій, притаманних менеджменту, пов'язана з відповідальністю управлінця за досягнення організацією її цілей і завдань, зосереджена на забезпеченні розробки проектів і планів, контролі та регулюванні діяльності підлеглих; 2) один з чотирьох архетипів керівників (лідер, адміністратор, плановик, підприємець); 3) адміністративна структура особи, яка має здібності і знання, які дозволяють встановити проблеми в діяльності підлеглих, розробити і реалізувати заходи для забезпечення результативної роботи підпорядкованої організації.

Бізнес – ініціативна, самостійна економічна діяльність (підприємництво), яка здійснюється за рахунок своїх або ж запозичених коштів на власний ризик і під власну майнову заставу, котра ставить за мету отримання прибутку і розвиток власної справи, включаючи виробництво товарів і послуг, торгівлю тощо.

Бізнес-план – програма або план проведення бізнес-операції, діяльності фірми за окремим напрямком. Містить відомості про фірму, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їх ефективність. Складається як з метою отримання уявлень про етапи і шляхи проведення підприємницьких операцій, їх вигоди, так і в якості важливого інструменту переконання кредиторів у доцільності фінансування проекту.

Винагорода персоналу – отримання усього того, що людина вважає для себе цінним. Підготовляючи винагороду, потрібно враховувати індивідуальність працівника, її уявлення про очікувані, бажані і наявні в даній організації засоби заохочення. При цьому розрізнюють зовнішню по відношенню до особи винагороду, яка може бути вручена організацією (підвищення заробітної плати та інші виплати, оплачене харчування, особисте медичне страхування, низькопроцентні кредити, підвищення по службі тощо) і внутрішню винагороду (отримання задоволення від досягнення виробничих цілей, відчуття поваги з боку оточення, відчуття власної значущості в житті колективу тощо).

Виробнича структура – склад і взаємозв'язки підрозділів основного і допоміжного виробництва підприємства. Результатом діяльності допоміжного виробництва є випуск продукції (надавання послуг) для підрозділів основного виробництва, необхідних для його повноцінного функціонування.

Влада – здатність або можливість здійснювати визначальний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою ефективних засобів.

Внутрішнє середовище організації – усі аспекти організації, включаючи виробничі, фінансові, інвестиційні, кадрові, стилі керівництва, типи управління, діловий етикет і культуру організації тощо.

Горизонтальні зв'язки – зв'язки кооперації і координації рівноправних ланок управління. Мають характер погодження дій і являються, зазвичай, зв'язками одного рівня. Їх головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії підрозділів організації у ході розв'язання спільних для них проблем.

Дерево цілей – графи, схеми що показують, як генеральна ціль організації (проекту) розбивається на під цілі більш низьких рівнів, аж до конкретних задач діяльності.

Державне управління – вплив держави як ядра політичної системи на суспільство в цілому, тобто на соціум, а також взаємодія держави з різними елементами соціальної системи. Отже, державне управління об'єднує державну владу з суспільною в рамках держави, як вищої форми організації суспільства. Державне управління виступає як форма саморегуляції суспільної системи і характеризується поєднанням об'єктивної і суб'єктивної політико-соціальної реальності. Державне управління – це свідомий вплив державних інституцій на діяльність суспільства, його окремі групи, через який реалізуються усвідомлювані суспільні потреби та інтереси, загальнозначущі цілі і воля суспільства.

Дочірня фірма – фірма, в якій частка капіталу головної (материнської) фірми більше 20 % і не перевищує 50 %. Проблема збільшення гнучкості управління великими фірмами без шкоди для переваг, які надають масштаби виробництва і централізація фінансових ресурсів, частково розв'язується шляхом централізації адміністративних структур за рахунок створення дочірніх фірм.

Задача – частка практичної роботи, яка складається із комбінації операцій, ті види діяльності, які організація повинна виконувати особливо якісно для досягнення визначених місії, стратегій і цілей. Встановлення основних організаційних задач – визначальний крок у забезпеченні ефективного функціонування і розвитку фірми.

Зовнішнє середовище організації – політичні, правові, господарські, суспільні, освітні, технологічні, екологічні та інші характеристики систем, які суттєво впливають на життєдіяльність організації. Відповідно розрізнюють зовнішні фактори впливу: людей, організації, умови, обставини, які взаємодіють з даною організацією. До них відносяться також держава, профспілки, споживачі, поставники, конкуренти, технології тощо.

Інвестиція – використання капіталу для його збільшення шляхом його вкладання у підприємства або фінансові інструменти, які приносять прибуток або ж забезпечують приріст капіталу у майбутньому. Фінансова інвестиція – придбання акцій, облігацій, нерухомості, рент, предметів колекціонування і т.п. з метою отримання прибутку і (або) приросту капіталу у майбутньому. Інвестування проводиться на достатньо тривалий строк і менш ризиковано, ніж у випадку спекуляцій.

Інновація – нововведення в області техніки, технології, організації праці і управління, засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду, а також використання цієї новації у різноманітних областях і сферах діяльності; економічна і технічна новація. Часто являють собою нову комбінацію вже відомих засобів. Серед різних видів інновацій виокремлюють технологічні і нетехнологічні новели. Останні відображують зміни у формах і методах управління і соціальні зрушення. Під технологічною інновацією мають на увазі якісно інший або технологічно значно вдосконалений продукт (процес), який передбачається продавати потенційному споживачу. При цьому важливо розрізнювати винахід та інновацію, адже винахід це лише ідея або ж прототип нового продукту (технологічного процесу) і він не перетворюється на інновацію до тих пір, поки не опиниться на ринку. Тож більшість винаходів ніколи не стають інноваціями. За своєю ефективністю інновації підрозділяють на успішні та невдалі. Завдяки успішним інноваціям досягається обсяг продажів, який дозволяє окупити капіталовкладення, пов'язані із впровадженням нового технологічного рішення і отримати суттєвий прибуток. Напроти, невдалою вважається інновація, яка не дозволяє покрити виробничі капіталовкладення.

Інформаційна технологія – сукупність апаратного і програмного забезпечення, технологій зберігання інформації, мережевих (сітьових) технологій, які забезпечують комунікації і зв'язок компонентів системи в єдине ціле. Усі ці ресурси, які використовує компанія, визначають інфраструктуру інформаційної технології, яка є фундаментом розбудови інформаційної системи.

Історія управління – виникнення, розвиток і зміна систем управління в конкретних історичних умовах в минулому, а також сукупність знань (у тому числі і результатів наукових досліджень) про ці процеси.

Кадрова політика – 1) система правил і норм, які повинні бути створені і визначеним чином сформульовані, яка приводить наявний людський ресурс у відповідність із стратегією фірми. Звідси витікає, що усі заходи по роботі з кадрами (відбір, складання штатного розпису, атестація, навчання, просування) мають заздалегідь плануватись і погоджуватись із загальним розумінням цілей і задач організації; 2) набір конкретних правил, побажань і обмежень (за віком, статтю, фахом і рівнем освіти тощо), який використовується у якості аргументу під час вирішення конкретного кадрового питання.

Кадрова стратегія – набір основних визначених принципів, додаткових правил і цілей роботи з персоналом з урахуванням стратегії бізнесу фірми, її організаційної структури, кадрового потенціалу і кадрової політики.

Кадровий менеджмент – один з напрямків сучасного менеджменту, націлений на розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу організації. У системі кадрового менеджменту можна виділити: оперативний рівень управління (домінує кадрова робота), тактичний рівень управління (переважає управління персоналом), стратегічний рівень управління (акцент на управлінні людськими ресурсами), політичний рівень управління фірмою (розробка кадрової політики і контроль за її реалізацією).

Кар'єра – суб'єктивно усвідомлювані власні судження працівника про власне трудове майбутнє, очікувані шляхи все більшого самовираження і задоволення працею. Відтак це поступальне просування вперед, яке реалізується через набування нових властивостей (якостей особи, знань, досвіду, вмінь і навичок) і підтвердження своїх зростаючих кваліфікаційних потенцій. Реалізується через розширення власних можливостей впливати на події в організації і призводить до збільшення винагороди за працю. Тобто, це просування вперед колись обраним шляхом професійної діяльності і воно не означає неодмінне і постійне просування вверх службовою драбиною.

Кар'єра професійна – характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, поступлення на роботу, професійне зростання, підтримку індивідуальних професійних здібностей, нарешті вихід на пенсію. Ці стадії фахівець може пройти послідовно у різних організаціях.

Керівник – одна з ролей менеджера у рамках системного підходу, пов'язана з відповідальністю за розстановку кадрів, вірне розуміння і виконання підлеглими поставлених перед ними задач.

Команда проекту – тимчасова організаційна структура, яка очолюється менеджером (керівником проекту) і створювана на період його здійснення з метою ефективного досягнення визначених цілей.

Комерційне підприємство, організація – підприємство, яке створюється з метою отримання прибутку (на відміну від некомерційних організацій, головним результатом діяльності яких виступають різноманітні соціальні ефекти).

Компанія – об'єднання юридичних і фізичних осіб, підприємців, для проведення економічної (виробничої) торгівельної, посередницької, фінансової, страхової діяльності. Під компаніями мають на увазі об'єднання, товариства, форми, корпорації, тобто підприємства, які мають різні організаційно-правові форми, і статус юридичної особи.

Компетенція персоналу організації – це раціональне поєднання знань, здібностей і навичок на даний період, яким володіють працівники компанії. Складовими компетенції персоналу є: знання як результат освіти співробітника; вміння та навички як результат досвіду роботи; способи взаємодії як здатність інтегруватись у групі і спілкуватись з людьми для досягнення визначеної цілі.

Комунікація – інформаційна взаємодія суб'єктів, яка має наступні ознаки: суверенітет учасників взаємодії, суверенітет їх ціннісних орієнтацій, інтересів і уявлень про

об'єкт взаємодії і відношення до нього; технологічну забезпеченість однакового рівня інформаційної повноти відомостей про ситуацію і об'єкт спільного інтересу цих суб'єктів.

Конкурентноздатність компанії – здатність компанії відповідати вимогам конкурентного ринку. Може бути виражена через п'ятирівневу ієрархію факторів: 1-й рівень – частка ринку, на якій працює компанія; 2-й – інноваційний потенціал, виробничі потужності, можливості збуту; 3-й – стратегія фірми; 4-й – потенціал ланки керівництва, яка забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем; 5-й – підсумки попереднього року.

Контроль – отримання інформації та, на її основі, висновок і оцінка відповідності результатів діяльності попередньо встановленим показникам. Супроводжується перевіркою і вимірами.

Конфлікт – процес розвитку взаємодії суб'єктів точкою дотику якого стають різні ціннісні орієнтації та інтереси. Починається з конфронтаційної („військової") фази, а закінчується комунікативною („управлінською"). Таким чином, конфлікт можна визначити і як процес розвитку взаємодії суб'єктів від конфронтації до комунікації.

Конфлікт інтересів – не спів падіння інтересів компанії з інтересами однієї особи (керівника або співробітника), яке виникає у зв'язку з виконанням своїх обов'язків.

Концепція адміністративних принципів – прихильники цієї концепції приділяють головну увагу не окремим працівникам, але організації в цілому. Тобто таким функціям, як планування, організація, командний ланцюжок, координація і контроль продуктивності праці . Основний вклад у розвиток концепції адміністративних принципів внесли Анрі Файоль, Мері Паркер Фоллет і Чесрер Барнард.

Концепція людських відносин – прихильники концепції дотримуються думки, що дійсно ефективний контроль за процесом праці йде від самого працівника, а не від суворої авторитарної системи управління. Окрім того, дослідники, які працювали у межах цієї школи, відстоювали можливість соціального тиску на підтримку так званого „просвітницького" поводження з працівниками.

Корпоративна культура – складний комплекс тверджень, бездоказово (некритично) сприйнятих усіма членами конкретної організації, які задають загальні рамки поведінки для більшої частини колективу. Знаходить своє втілення у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, вірі, очікуваннях і нормах поведінки. Регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакції у повсякденних і критичних ситуаціях.

Ланка управління – відособлений підрозділ із суворо визначеними функціями. В якості ланки управління може виступати окремий підрозділ, який виконує частину функції управління, усю окрему функцію управління або навіть сукупність функцій управління. Під поняття „ланки управління" підпадають також керівники.

Лідер – один з чотирьох основних архетипів керівників (лідер, адміністратор, плановик, підприємець), який має визначені і специфічні знання, риси характеру і навички втілення поставлених цілей у життя. Лідер відіграє специфічну роль у процесі реалізації рішень. Тут особливо цінують вміння спілкуватись з людьми, здатність розпізнати потенціал кожної людини і зацікавити її у повному використанні цього потенціалу.

Лідерство – такий, що виникає у групі спонтанно, процес психологічного впливу одного члена групи на інших. Лідера можуть народжувати не лише особисті якості, але й структура взаємовідносин в групі. Між особистісні зв'язки складаються і визначаються в залежності від цілей групи, норм і цінностей, встановлених в ній. На основі цих норм і цілей висувається лідер, який уособлює привабливі для групи норми і цінності і є невіддільним від них, внаслідок чого згуртовує навколо себе прибічників і власним прикладом надає своєрідність даного колективу. Так установки лідера стають тепер еталоном для усіх або більшості, за ним визнається право вести за собою, мобілізовувати на розв'язання відповідних задач, бути останньою інстанцією в оцінці різних групових ситуацій. Лідер – це людина, яка має відповідну владу, авторитет і право на оцінку та вплив.

Лінійні зв'язки – зв'язки підпорядкування по усьому колу питань, пряме керівництво підлеглими.

Лінійний керівник – керівник підрозділу, який займається основною для даної організації діяльністю і несе безпосередню відповідальність за реалізації її цілей.

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, спрямований на залучення і відбір персоналу на основі визначення і покриття потреби організації у персоналі. Головна задача маркетингу персоналу – зрозуміти ситуацію на ринку праці для ефективного покриття потреби у персоналі і реалізації, таким чином, цілей організації. Маркетингова діяльність в області персоналу являє собою комплекс взаємопов'язаних етапів по формуванню і реалізації плану персонал-маркетингу. Загальна методологія маркетингу персоналу базується на основних положеннях теорії маркетингу у широкому її розумінні.

Матрична структура – відображує закріплення в організаційній побудові фірми двох напрямків керівництва, двох організаційних альтернатив. Вертикальний напрямок – управління функціональними і лінійними структурними підрозділами компанії. Горизонтальний – управління окремими проектами, програмами, продуктам, для реалізації яких залучаються людські та інші ресурси різних підрозділів компанії.

Менеджер – особа, яка виконує специфічно управлінські функції у зв'язку з діяльністю компанії. Генеральний директор зазвичай призначає управляючих (менеджерів), хоча ці призначення повинні затверджуватись радою директорів. Рада директорів має повноваження назначати оклади менеджерам та звільнювати їх.

Менеджмент організації – професійно здійснюване керівництво діяльністю організації в ринкових умовах, спрямоване на досягнення цілей діяльності і отримання підприємницького прибутку шляхом раціонального використання ресурсів. У вузькому сенсі менеджмент – вплив однієї особи або групи осіб (менеджерів) на інших для збудження їх до дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, при прийнятті на себе менеджерами відповідальності за результативність і законність проведених впливів.

Методи менеджменту – це система правил і процедур розв'язання різних задач управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації.

Методи оцінки праці – способи кількісного і якісного вимірювання трудової участі робітників в діяльності організації та співставлення їх з встановленими нормами труда. Для оцінки труда можуть використовуватись різні підходи, орієнтовані на аналіз поведінки робітників, вимір обсягу виробленого продукту, дотримання заданих правил і норм.

Методи управління знаннями – міждисциплінарний напрямок науки і практики, який реалізується в конкретних бізнес-пропозиціях, спрямованих на підвищення ефективності процесів набування і використання знань. Застосовується на стику інформаційних технологій, управління персоналом і бізнес-процесами.

Методи управління персоналом організації – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою забезпечення координації їх діяльності у процесі виробництва. Розділяються на три групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Місія – у діловій практиці визначається як поняття, яке відображує призначення бізнесу даної організації, його філософію Місія допомагає визначити, чим в дійсності займається фірма, якою є її сутність, масштаби, перспективи і напрямок зростання, а також відмінності від конкурентів.

Мотивація – процес стимулювання людини або групи людей до активізації діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. Сучасні теорії мотивації базуються на даних психологічних досліджень. Вони роблять наголос на встановленні переліку і структури потреб людей.

Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (отримати визначені блага) шляхом трудової діяльності. До змісту структури мотиву входять: потреба, як бажає задовольнити працівник; благо, здатне задовольнити цю потребу; трудове зусилля, необхідне для отримання блага; ціна – видатки матеріального і нематеріального характеру, пов'язані із здійсненням трудової операції.

Навчання персоналу – кадрова програма розвитку персоналу, орієнтована на передачу нових знань з важливих для організації напрямків, умінь розв'язувати конкретні

виробничі ситуації, а також накопичення досвіду поведінки у професійно значущих ситуаціях. Процес підвищення і розвитку компетенції, передачі нових професійних знань і формування навичок у співробітників організації.

Науковий менеджмент. Використання даного підходу передбачало розробку стандартних процедур для кожного виду діяльності, попередній відбір під них виконавців, наділених відповідними здібностями, навчання найбільш ефективним методам праці, забезпечення процесу виконання робочих завдань й усунення можливих перепоні в, а також забезпечення матеріального стимулювання робітників.

Невизначеність – у широкому сенсі це неповнота або неточність інформації про умови здійснення діяльності, у тому числі пов'язаних з ними витратах і очікуваних результатах.

Оперативний менеджмент – розробка тактичних і оперативних заходів, спрямованих на практичну реалізацію прийнятих стратегій розвитку організації.

Операція – 1) найменша одиниця роботи, яка використовується в цілях планування, управління і контролю; 2) комбінація елементів.

Організатор – одна з ролей менеджера в рамках системного підходу, пов'язана з відповідальністю за розробку організаційних структур та інших форм діяльності персоналу, найбільш ефективних за існуючих умов.

Організаційна культура – інтегральна характеристика організації, яка включає такі параметри, як сприйняті усіма працюючими норми; принципи, засоби розподілу влади; стиль керівництва, згуртованість і пов'язаність працівників; характерні тут способи організації і протікання взаємодії (тобто, процесів координації, комунікації, розв'язання конфліктів і прийняття рішень, налагоджування зовнішніх зв'язків). Це також організація розподілу ролей, існуюча система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів і типи управління.

Організаційна структура – головний інструмент управління, який регламентує склад, розмір, розміщення, профіль діяльності, відповідальність, підпорядкованість виробничих і обслуговуючих підрозділів, які об'єднані спільними апаратом управління для виконання всіх цільових функцій, зафіксованих в статуті компанії. Виступає формальною класифікацією частин організації. Ефективна структура розподіляє організацію на потрібні підрозділи і у той же час забезпечує формальну координацію відносин, яка інтегрує зусилля кожного з підрозділів у загальному напрямку. Структура організації будується на концепціях координації і спеціалізації. Структура визначає в змісті організаційного проекту коло діяльності для кожної особи та формальні зв'язки між виконавцями, визначає співвідношення (взаємну підпорядкованість) між функціями, які виконують співробітники. Організаційна структура проявляється у таких формах, як розподіл праці, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархія посад, внутрішньо-організаційні процедури.

Організаційне проектування – процес находження відповідності між ключовими елементами організації (структура, персонал, системи рішень і заохочень, неформальна організація, організаційна культура і т.п.) та її стратегією. Організаційне проектування застосовується на стадії створення нових організацій і розробки інвестиційних проектів, особливо пов'язаних з реструктуризацією підприємств, впровадженням нової техніки і технології, випуском нової продукції. У тому й у іншому випадку може бути створений реальний документ: розділ бізнес-плану; організаційний проект як складова частина технічного проекту реконструкції і т.д.

Організаційні нововведення – включають три основні типи: 1) нововведення процедурного характеру; 2) нововведення, пов'язані із структурними перетвореннями і 3) нововведення, пов'язані із зміною виробничих елементів, з яких і складається організація. Найбільш часто зустрічаються організаційні нововведення процедурного типу: зміни переліку показників, методів розрахунку коефіцієнтів значущості тощо. До структурних нововведень відносяться зміни в напрямках підпорядкованості, координації, обміну інформацією між існуючими ланками і елементами. До найбільш радикальних організаційних

нововведень відносяться перетворення виробничих елементів: уведення нових підрозділів і ланок, ліквідація старих структурних одиниць, проведення злиття підрозділів, поглинання інших компаній і т.п.

Організаційний проект – модель розвитку (вдосконалення) структури і функцій підприємства (компанії, організації), яка включає загальну структурну схему, склад підрозділів і зв'язків між ними, а також усі параметри, які характеризують його виробничу потужність і ефективність функціонування.

Організація – 1) будова чогось; 2) сукупність людей, груп, об'єднаних для вирішення якоїсь задачі або соціальний інститут; 3) діяльність по налагоджуванню, устрою, впорядковуванню, оптимізації роботи колективу. Інше визначення: група людей, працюючих разом для досягнення якихось цілей. Ознаками організації являються: наявність цілі існування, організаційної структури і культури, постійна взаємодія із зовнішнім середовищем, використання ресурсів – фінансових, людських, матеріальних. Організацію визначають, також, як юридично оформлену, ієрархічно структуровану сукупність професійно-орієнтованих людей (персонал), об'єднаних для розв'язання якоїсь задачі, виконання визначеної спільної цілеспрямованої діяльності.

Організаційно-управлінський аналіз – дослідження системи управління компанією у її поточному стані. Це аналіз системи цілей компанії і стратегій їх досягнення, організаційної структури, процесів управління, структури інформації, організаційної культури.

Оточення (оточуюче середовище, умови, обстановка) – система зовнішніх і внутрішніх по відношенню до явищу, що розглядається (компанії, проекту, бізнесу, або політичному, економічному і соціальному явищу) обставин, які визначають умови його функціонування. Для компанії – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які сприяють чи перешкоджають досягненню місії, цілей розвитку. Вони пов'язані як із зовнішніми умовами (політичними, соціально-економічними, адміністративними, технологічними, конкурентними, кліматичними), так і з внутрішніми (організаційною структурою, напрямками діяльності, кадровим складом, фінансово-економічним і виробничо-господарським станом тощо).

Оцінка персоналу – процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Оцінка потреби у персоналі – визначення кількісних і якісних характеристик персоналу, у якому організація відчуває потребу.

Персонал – люди, які у рамках визначеної організаційної структури здійснюють встановлені взаємопов'язані види діяльності.

Підприємництво – ініціативна, самостійна, така що здійснюється від власного імені, на свій ризик, під свою майнову відповідальність діяльність громадян (фізичних і юридичних осіб), спрямована на систематичне отримання доходу, прибутку від користування майном, продажу товарів, виконання різноманітних робіт і надавання послуг. Підприємництво переслідує також ціль підвищення іміджу, статусу підприємця.

Підприємство – виробничо-економічний та майновий комплекс, який використовують для здійснення підприємницької діяльності. Підприємство розглядається як юридична особа, самостійний господарюючий суб'єкт, який виробляє продукцію (товари), надає послуги і займається різними видами діяльності. Підприємство в цілому як майновий комплекс визнається нерухомістю.

Планування проекту реструктуризації – невід'ємна частина реалізації проекту, яка триває на протязі усього його життєвого циклу. Вона має на меті обґрунтувати цілі проекту і способи їх досягнення на основі виявлення детального комплексу робіт, визначення ефективних методів і способів їх виконання, ресурсів усіх видів, встановлення взаємодії між усіма учасниками проекту.

Потреба – об'єктивна нужда суб'єкта (людини, організації, соціальної групи, соціуму) у будь-чому необхідному для підтримання його життєдіяльності. Потреби виступають джерелом його (суб'єкта) активності.

Потреба організації у персоналі – необхідний кількісний і якісний (у контексті компетентності і кваліфікації) склад персоналу, який визначають відповідно до обраної стратегії розвитку фірми. Під людськими ресурсами мають на увазі робітників фірми з достатнім рівнем компетенції, прийнятними бажаннями, мотивацією і прагненнями. Результатом порівняння потреби і наявних людських ресурсів в організації можуть стати кадрові перестановки, набір персоналу, його навчання і т.д.

Посадова інструкція – документ, який описує основні виробничі функції, які повинен виконувати фахівець (робітник), який займає відповідну посаду в організації.

Потреба – відчуття відсутності людиною чогось для неї важливого. Потреби людей різноманітні та складні (потреби у їжі, одежі, теплі, безпеці, соціальні потреби у духовній близькості, впливі і прив'язаності). Це, також, особисті нужди у знаннях та самовираженні. Потреби є вихідними складовими природи людини.

Принципи менеджменту – загальні закономірності і стійкі вимоги, дотримання яких забезпечує ефективний розвиток організації.

Прогнозування – пояснення можливих станів і змін у соціальній системі, політичних інститутах у визначених межах часу і простору. Соціальний (політичний) прогноз, це результат прогностичної діяльності, вірогідне твердження про майбутній стан даної системи. Прогнозування і розроблена на його базі стратегія слугують базою для планування.

Проектні структури – це структури управління комплексними видами діяльності, котрі внаслідок їх вирішального значення для компанії вимагають забезпечення неперервного координуючого та інтегруючого впливу на них за умови жорстких обмежень по витратах, строках і якості робіт.

Професійне навчання – процес формування у співробітників організації специфічних професійних навичок шляхом застосування спеціальних методів навчання. Основні види професійного навчання: на робочому місці і поза ним (аудиторне навчання).

Процес управління – така, що об'єктивно існує сукупність взаємопов'язаних цільових одиниць (операцій) управлінської діяльності. Він має чітко означений вхід, вихід, відбувається в межах інформаційних зв'язків, які закріплені існуючою організаційною структурою.

Реорганізація – перебудова, пере устрій юридичної особи (юридичних осіб), які означають припинення діяльності конкретної юридичної особи (осіб) без її ліквідації з наступною державною реєстрацією нової юридичної особи. Метою реорганізації є отримання емерджентного (сумарного) ефекту від зміни структури капіталу, усунення дублювання функцій, зниження витрат за одночасного збільшення обсягів виробництва. Тут домінують організаційно-управлінські аспекти.

Реформування – зміна принципів діяльності підприємства, яка сприяє покращенню управління, підвищенню ефективності виробництва і конкурентноздатності продукції, що випускається, продуктивності праці, зниженню витрат на виробництво, а також покращенню фінансово-економічних результатів діяльності. Домінують виробничо-економічні аспекти.

Ринок – система економічних відносин у сфері виробництва, обороту і споживання товарів (послуг) у зв'язку з їх реалізацією на основі ринкових цін між сторонами – суб'єктами відносин.

Робота – 1) задачі, які розв'язують робітники або групи робітників під час виконання визначених обов'язків; усі ці задачі об'єднані загальною назвою; 2) сфера відповідальності у межах організації.

Розвиток персоналу – цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх і зав'язаних на конкретні робочі місця заходів, які сприяють підвищенню кваліфікації робітників даного підприємства відповідно до задач розвитку самого підприємства.

Ціль – елемент розумової діяльності суб'єкта управління; внутрішній рушійний мотив наступних дій. Формується під впливом цінностей, втілює якійсь задум, ідею, акумулює наявні знання про систему, якою управляють, і досвід управління менеджерів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1.*Аристотель.* – Соч. – В 4-х т. – М.: Мысль, 1978. – Т.1. – 570 с.

2.*Беседин А.Л.* История и методология менеджмента / А. Л. Беседин, Н. Ю. Зезюлина. – М., 1997. – 311 с.

3.*Бех І.Д.* Особистісно зорієнтоване виховання: Науково-метод. посібник. – К.: ІЗМН, 1998. – 204 с.

4.*Битянова М.Р.,* Глазунова О.И. Антропологический подход к решению проблем успешности обучения ребенка в школе // Психологическая наука и образование. – М., 2005. - № 1. – С.51-64.

5.*Бузгалин А.В.* Социально-экономические противоречия генезиса постиндустриального общества и их теоретическая рефлексия / А. В. Бузгалин // Философия хазяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. – М., 2001. - № 3. – С.84-101.

6.*Булкин А.П.* Социокультурная динамика образования. Исторический опыт России. – Дубна: "Феникс+", 2001. – 208 с.

7.*Бурлацкий Ф.М.* Загадка и урок Николо Макиавелли / Ф. М. Бурлацкий. – М. : Молодая гвардия, 1978. – 411 с.

8.*Буякас Т.М.* Проблема и психотехника самоопределения личности // Вопр. психологии. – 2002. – С.34-50.

9.*Вітвицька С.С.* Основи педагогіки вищої школи: Методичний посібник для студентів магістратури. – К.: Центр навч. літер., 2003. – 316 с.

10.*Зимняя И.А.* Педагогическая психология: Учеб. для вузов. Изд. второе, доп. и перераб. – М.: Логос, 2001. – 384 с.

11.*Зинченко В.П.,* Мещеряков Б.Г. Совокупная деятельность как генетически исходная единица психического развития // Психологическая наука и образование. – 2000. - № 2. – С.86-95.

12.*Ильенков Э.В.* Дидактика и диалектика ("Круглый стол" в журнале "Вопросы философии") // Alma mater. Вестник высшей школы. – М., 2005. - № 1. – С.31-45.

13.*Казанская В.Г.* Педагогическая психология. – СПб: Питер, 2005. – 366 с.

14.*Кареев Н.* Идеалы общего образования // Alma mater. – 1992. - № 1. – С.42-56.

15.*Корпоративный* менеджмент : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности „Менеджмент орг.” / [Мазур И. И. и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во „Омега-Л”, 2008. – 781 с.

16.*Кудряшова Л.Д.* Каким быть руководителю : Психология управленческой деятельности / Л.Д. Кудряшова. – Л. : Лениздат, 1986. – 160 с.

17.*Кузьмінський А.І.* Педагогіка вищої школи: Навч. посіб. – К.: Знання, 2005. – 486 с.

18.*Кузьмик В.* Принципи християнської моралі – основа здорового способу життя сучасної людини / Острозька Академія. Наукові записки. Т.3. Виховання молодого покоління на принципах християнської моралі в процесі духовного відродження України. – Острог, 2000. – С.347-373.

19.*Куликов В.Б.* Педагогическая антропология: истоки, направления, проблемы. – Свердловск: Изд-во Урал. ун-та, 1988. – 192 с.

20.*Кулиниченко В.Л.* Валеософия и валеоэтика как формы современной практической философии // Практична філософія. – К., 2001. (№2). - №1. – С.158-174.

21.*Курс* для высшего управленческого персонала. – М. : Экономика, 1971. – 807 с.

22.*Леонова О.* Образовательное пространство как педагогическая реальность // Alma mater. Вестник высшей школы. – М., 2006. - № 1. – С.54-67.

23.*Максакова В.И.* Педагогическая антропология: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. – М.: Изд. центр "Академия", 2001. – 208 с.

24.*Маслов В.И.* Стратегическое управление персоналом и условия эффективной организационной культуры : учебник / В.И. Маслов. – М. : Изд-во «Финпресс», 2004. – 288 с.

25.*Мочалова И.* Античные идеалы образованности: история и современность // Alma mater. Вестник высшей школы. – М., 2006. - № 1. – С.8-15.

26.*Мясоед П.А.* Антропологический принцип и проблемы психологии развития // Вопр. психологии. – 2000. - № 5. – С.122-126.

27.*Новиков Б. В.* Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новиков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш // К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

28.*Носенко Є.Л.*, Нестеренко М.В. Сприйняття суб'єктом інформації як загрозливої // Педагогіка і психологія. – 1998. - № 3. – С.90-99.

29.*Педагогика:* Учебник для вузов / Н. Бордовская, А.Реан. – СПб.: Питер, 2003. – 304 с.

30.*Педагогическая* психология / Лев Выготский; под ред. В.В.Давыдова. – М.: АСТ: Астрель: Люкс, 2005. – 671 с.

31.*Приходько В.В.*, Кузьмінський В.П. Креативна валеологія. Концепція і педагогічна технологія формування студентів технічних і гуманітарних спеціальностей як будівничих власного здоров'я: Навч. посібник / Заг. ред. і передм. А.Г.Чічкова. – Дніпропетровськ: НГУ, 2004. – 230 с.

32.*Реан А.А.,* Бордовская Н.В., Розум С.И. Психология и педагогика. – СПб.: Питер, 2006. – 432 с.

33.*Репецкий Ю.А.* Концепция личностного самоопределения: исходные положения и попытка их верификации / Нова парадигма. - Вип. 2. – Запоріжжя, 1997. – С.8-13.

34.*Розанов В.В.* Сумерки просвещения / Сост. В.Н.Щербаков. – М.: Педагогика, 1990. – 624 с.

35.*Саймон Г.А.* Адміністративні поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції: Пер. з англ. вид. / Герберт А. Саймон - К.: АртЕк, 2001. – 392 с.

36.*Синельников В.В.* Возлюби болезнь свою. – М.: ЗАО Изд-во Центрполиграф, 2005. – 256 с.

37.*Скрипкина Т.П.* Доверие к себе как условие развития личности // Вопр. психологии. – 2002. - № 1. – С.95-103.

38.*Слободчиков В.И.*, Исаев Е.И. Антропологический принцип в психологии развития // Вопр. психологии. – 1998. - № 6. – С.3-17.

39.*Сотирова Д.*, Попова С. Прикладная этика и культура Православия // Человек. – 1996. - № 1. – С. 82-90.

40.*Техника* дезинформации и обмана / Под ред. Я.Н. Засурского. – М.: Мысль, 1978. – 246 с.

41.*Ушинский К.Д.* Собр. соч. – В 10 т. – М.-Л.: Изд-во Акад. пед. наук РСФСР.

42.*Фіцула М.М.* Педагогіка вищої школи: Навч. посіб. – К.: "Академвидав", 2006. – 352 с.

43.*Фомичев А.Н.* Административный менеджмент : учеб. пособ. / А. Н. Фомичев. – М. : Издательско-торговая корпорация „Дашков и К", 2003. – 228 с.

44.*Фуко М.* Герменевтика субъекта / В кн.: СОЦИО-ЛОГОС: Пер. с англ., нем., франц. /Сост., общ. ред. и предисл. В.В.Винокурова, А.Ф.Филиппова. – М.: Прогресс, 1991. – С.284-311.

45.*Хуторской А.В.* Современная дидактика: Учебник для вузов. – СПб: Питер, 2001. – 544 с.

46.*Чернышевский Н.Г.* Антропотехнический принцип в философии / Избр. филос. соч. – В 3-х т. – М.: Госуд. изд-во политич. литер., 1951. – Т.3. – С.162-254.

47.*Шакуров Р.Х.* Барьер как категория и его роль в деятельности // Психологическая наука и образование. – М., 2005. - № 4. – С.19-27.

48.*Яковлев Б.,* Литовченко О. Теоретические аспекты исследования психической нагрузки в условиях учебной деятельности // Alma mater. Вестник высшей школы. – М., 2005. - № 6. – С.42-56.

49.*Яркина Т.Ф.* Педагогическая антропология за рубежом / О 1 томе монографии Генриха Роота // Сов. педагогика. – 1968. - № 12. – С.143-146.

50.*Frankl V.* Der Mensch vor der Frange nach dem sinn. – Munchen, Zurich, Piper, 1979. – 544 p.

51.*Hilb, Martin*. Intergriertes Personalmanagement : Ziele – Strategien – Instrumente. Dritte Auflage. –Neuwied; Kriftel; Berlin : Luchterhand, 1995. - 356 p.

52.21.*http*: // ihtik. lib. ru/tmp/zmnh

Навчальне видання

Приходько Володимир Васильович

КЕРІВНИК ДМІНІСТРАТИВНОЇ СЛУЖБИ

Навчальний посібник