

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ
УКРАЇНИ імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО»

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

За загальною редакцією доктора економічних наук,
професора *Л. С. Шевченко*

Харків
«Право»
2013

УДК 658(477)
ББК 65.9(4УКР)
М50

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного університету «Юридична академія України
імені Ярослава Мудрого» (протокол № 10 від 14 грудня 2012 р.)*

Рецензенти:

В. М. Соболєв, д-р екон. наук, проф. (Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна); *В. О. Лозовий*, д-р філософ. наук (Національний університет «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»)

Авторський колектив:

Л. С. Шевченко, д-р екон. наук, проф. – розд. 1; підрозд. 2.5; розд. 4; підрозд. 7.3; *О. А. Гриценко*, д-р екон. наук, проф. – підрозділи 2.1–2.4; 5.1; *С. М. Макуха*, д-р екон. наук, проф. – розд. 3; *О. С. Марченко*, д-р екон. наук, проф. – розд. 11; *Л. В. Нечипорук*, д-р екон. наук, доц. – підрозділи 7.1, 7.2; *К. Г. Губін*, канд. екон. наук, доц. – розд. 8; підрозд. 5.2; *О. В. Овсієнко*, канд. екон. наук, доц. – підрозд. 5.3; розд. 10; *О. О. Чуприна*, канд. екон. наук, доц. – розд. 6; *О. О. Набатова*, канд. екон. наук – розд. 9

Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – М50 : Право, 2013. – 216 с.

ISBN 978-966-458-441-5

У навчальному посібнику розглянуто сутність, соціально-економічні умови виникнення та розвитку менеджменту. Обґрунтовано зміст основних функцій менеджменту, сполучних процесів, моделей та методів прийняття управлінських рішень. Охарактеризовано особливості стратегічного та ситуаційного менеджменту, управління організаційними змінами та розвитком. Розкрито специфіку менеджменту у сфері юридичного консалтингу.

Для студентів економічних і юридичних вищих навчальних закладів, науковців, викладачів і тих, хто самостійно вивчає курс менеджменту.

УДК 658(477)
ББК 65.9(4УКР)

© Шевченко Л. С., Гриценко О. А.,
Макуха С. М. та ін., 2013
© «Право», 2013

ISBN 978-966-458-441-5

Зміст

| | |
|---|----|
| 1. Менеджмент: сутність, соціально-економічні умови виникнення та розвиток | 7 |
| 1.1. Визначення менеджменту | 7 |
| 1.2. Менеджмент як професійна діяльність | 7 |
| 1.3. Рівні та сфери менеджменту | 11 |
| 1.4. Соціально-економічні умови виникнення та розвитку науки менеджменту. Сучасні теорії менеджменту..... | 16 |
| Запитання для самоконтролю | 21 |
| Рекомендована література | 21 |
| 2. Організація як об'єкт менеджменту | 22 |
| 2.1. Поняття та ключові характеристики організації. Види організацій | 22 |
| 2.2. Зміст та основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ організації (фірми)..... | 24 |
| 2.3. Життєвий цикл організації та його основні стадії. Сутність організаційного розвитку..... | 28 |
| 2.4. Культура організації. Рівні організаційної культури. Методи підтримки культури організації | 31 |
| 2.5. Соціальна відповідальність організації (бізнесу)..... | 33 |
| Запитання для самоконтролю | 37 |
| Рекомендована література | 37 |
| 3. Сполучні процеси менеджменту. Інформація та комунікації. Прийняття управлінських рішень | 38 |
| 3.1. Інформація, її види та роль у менеджменті. Класифікація інформації..... | 38 |
| 3.2. Комунікації, їх види та форми | 42 |
| 3.3. Процес комунікацій, його елементи та етапи | 46 |
| 3.4. Прийняття управлінських рішень. Моделі, методи та етапи прийняття рішень..... | 48 |
| Запитання для самоконтролю | 52 |
| Рекомендована література | 53 |

| | |
|---|-----|
| 4. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації | 54 |
| 4.1. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування: загальна характеристика | 54 |
| 4.2. Формулювання бачення, місії та постановка цілей в організації. «Дерево цілей» | 59 |
| 4.3. Аналіз середовища організації. SWOT-аналіз. PEST-аналіз. Конкурентний аналіз галузі | 62 |
| 4.4. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку організації. Поняття стратегічної піраміди фірми..... | 65 |
| 4.5. Портфельний аналіз фірми. Вибір «стратегічної зони господарювання» та «стратегічних господарських одиниць» із перевагами в конкурентній боротьбі | 70 |
| 4.6. Реалізація та оцінка стратегії. Стратегічне балансування діяльності організації | 78 |
| Запитання для самоконтролю | 81 |
| Рекомендована література | 81 |
| 5. Проектування організації. Мотивація та контроль у системі менеджменту | 83 |
| 5.1. Організування як функція управління. Структура організації. Типи структур управління | 83 |
| 5.2. Мотивація: зміст, теорії та методи..... | 91 |
| 5.3. Контроль у системі менеджменту | 97 |
| Запитання для самоконтролю | 101 |
| Рекомендована література | 102 |
| 6. Особа менеджера. Керівництво та лідерство | 103 |
| 6.1. Вплив, влада та лідерство..... | 103 |
| 6.2. Класичні теорії лідерства | 106 |
| 6.3. Сучасні теорії лідерства..... | 118 |
| Запитання для самоконтролю | 120 |
| Рекомендована література | 121 |

| | |
|---|-----|
| 7. Групи та конфлікти у менеджменті. Командоутворення | 122 |
| 7.1. Роль групи в діяльності людини та менеджменті | 122 |
| 7.2. Виникнення та перебіг конфліктів в організації. Види конфліктів. Управління конфліктами | 123 |
| 7.3. Поняття команди, її ознаки та види. Проектування та керівництво командою | 128 |
| Запитання для самоконтролю | 133 |
| Рекомендована література | 133 |
| | |
| 8. Управління часом та підтримка працездатності в менеджменті | 134 |
| 8.1. Зміст та призначення тайм-менеджменту | 134 |
| 8.2. Основні технології тайм-менеджменту | 138 |
| 8.3. Інтенсивність та продуктивність роботи. Підтримка працездатності | 145 |
| Запитання для самоконтролю | 149 |
| Рекомендована література | 150 |
| | |
| 9. Ситуаційний менеджмент | 151 |
| 9.1. Мета і завдання ситуаційного менеджменту | 151 |
| 9.2. Сутність, джерела, причини та класифікація проблемних ситуацій в організаціях | 153 |
| 9.3. Врахування ризиків у ситуаційному менеджменті | 156 |
| 9.4. Кризові ситуації в організації | 159 |
| 9.5. Методи і прийоми ситуаційного менеджменту | 164 |
| Запитання для самоконтролю | 168 |
| Рекомендована література | 168 |
| | |
| 10. Управління організаційними змінами і розвитком | 169 |
| 10.1. Організаційні зміни і розвиток організації | 169 |
| 10.2. Управління змінами в організації | 173 |
| 10.3. Сприйняття організаційних змін персоналом. Подолання опору організаційним змінам | 176 |
| 10.4. Критерії і показники ефективності управління | 181 |
| Запитання для самоконтролю | 184 |
| Рекомендована література | 185 |

| | |
|--|-----|
| 11. Менеджмент у сфері юридичного консалтингу | 186 |
| 11.1. Юридичний консалтинг: визначення та головні характеристики. Юридичні послуги..... | 186 |
| 11.2. Організаційні форми юридичного консалтингу. Юридична фірма як об'єкт менеджменту..... | 193 |
| 11.3. Менеджмент знань як центральна ланка управління у сфері юридичного консалтингу..... | 198 |
| 11.4. Юридична служба підприємства: організація та функції | 206 |
| Запитання для самоконтролю | 209 |
| Рекомендована література | 210 |

1. Менеджмент: сутність, соціально-економічні умови виникнення та розвиток

1.1. Визначення менеджменту

Термін «менеджмент» (*management*) американського походження і не перекладається іншими мовами дослівно. В його основі лежить англійське дієслово «*to manage*» (управляти, керувати, завідувати), яке походить від латинського «*manus*» (рука), тобто сутність терміна «менеджмент» найкраще передає термін «управління». Але останній є дещо ширшим, оскільки застосовується в різних сферах людської діяльності щодо різних органів управління та структурних підрозділів державних, громадських і комерційних організацій. В англійськомовних країнах для подібного розмежування використовується така термінологія:

контроль (*control*) – управління у сфері неживої природи, наприклад, хімічними реакціями, обладнанням, приладами;

адміністрування (*government administration, public administration*) та регулювання (*regulation*) – державне (громадське) управління та регулювання;

менеджмент (*management*) – управління соціально-економічними процесами на рівні організації;

бізнес-менеджмент, менеджмент ділового підприємства (*business management*) – управління господарською діяльністю фірми, яка діє в ринкових умовах.

1.2. Менеджмент як професійна діяльність

Менеджмент як самостійний вид професійної діяльності властивий будь-якому комбінованому робочому процесу в межах організації.

Організація – це група людей, яка має принаймні одну спільну мету і намір працювати разом задля досягнення цієї мети. Виробниче підприємство, торговельна фірма, страхова компанія, банк, кав'ярня, навчальний заклад, політична партія тощо є організаціями. Для успішного функціонування організації необхідні: а) координація робіт виконавців усередині організації; б) координація зв'язків організації із зовнішнім середовищем, прилаштування до змін у ньому. Діяльність з координування роботи людей і становить сутність **управління**.

З точки зору функціональної ролі суб'єкти управління в організації тривалий час поділялися на три групи – керівники, фахівці та службовці.

Керівники підприємств та структурних підрозділів спрямовують, координують та стимулюють діяльність трудових колективів. У теорії управління та на практиці при цьому розрізняють: *лінійних керівників* (директори, начальники цехів та змін, майстри, бригадири), які відповідають за стан і розвиток організації в цілому або її підрозділів; *функціональних керівників* (начальники служб, відділів, секторів, бюро та інших підрозділів організації), які очолюють окрему сферу діяльності організації.

За місцем в ієрархії управління організацією виділяють керівників трьох рівнів. *Керівники вищого рівня* здійснюють загальне стратегічне керівництво організацією в цілому, визначають основні напрями її розвитку, мають право приймати рішення про зупинку та реорганізацію підприємств. Це директори, генеральні директори, президенти компаній, голови рад директорів та їх заступники.

Керівники середнього рівня очолюють підрозділи, що мають у своїй структурі інші первинні одиниці. Конкретний зміст їх діяльності залежить від специфіки цілей, завдань та роботи підрозділів. Це керівники служб, відділів та відділків, проектів, програм та філіалів підприємств.

Керівники низового рівня – бригадири, майстри, начальники дільниць та змін – мають у своєму підпорядкуванні працівників переважно виконавчої праці. Діяльність керівників цього рівня має оперативний характер, характеризується різноманітністю завдань, а також постійними контактами з безпосередніми виконавцями.

До **фахівців** (інженери, економісти, юристи та ін.) належить персонал, який зайнятий інженерно-технічними, планово-економічними,

юридичними, соціальними та іншими роботами і виконує окремі управлінські функції. Головне призначення фахівців – надавати кваліфіковану допомогу керівникам в управлінні організацією. Фахівці аналізують зібрану інформацію та готують варіанти управлінських рішень для керівників. Для заміщення посад фахівців у більшості країн необхідно мати вищу освіту.

Службовці (обліково-бухгалтерські працівники, архіваріуси, секретарі) обслуговують діяльність керівників і фахівців, виконуючи стандартизовані операції логічного та технічного типів, що легко нормуються.

Однак уважати фахівців і тим більше службовців менеджерами (управителями) не можна. У західних країнах **менеджером** є управитель, який: 1) обіймає постійну посаду в організації; 2) наділений повноваженнями і несе відповідальність за прийняття рішень з конкретних напрямів діяльності; 3) організовує ті чи інші роботи в межах визначеної кількості співробітників, підпорядкованих йому; 4) має спеціальну професійну підготовку, знання та вміння у сфері менеджменту; 5) володіє необхідними особистими якостями, здібностями працювати з людьми.

Предметом праці (те, на що спрямована діяльність) менеджерів у широкому розумінні є трудова діяльність людей. Менеджмент найчастіше визначають саме як вплив однієї особи або групи осіб (менеджерів) на інших осіб з метою спонукання до дій, які сприяють досягненню цілей організації. Американська дослідниця М. П. Фоллетт характеризувала менеджмент як забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб.

Однак для того, аби ефективно впливати на дії працівників, менеджерам потрібна інформація. Остання збирається, аналізується та опрацьовується, опосередковуючи вплив менеджменту на трудову діяльність. Тому у вузькому значенні специфічним предметом управлінської праці менеджерів є саме інформація про всі процеси, що відбуваються в організації (фірмі), її збирання, оброблення та накопичення. Інформація має бути оперативною (своєчасною), достовірною, суттєвою, чіткою і водночас комплексною, надходити від усіх підрозділів організації та стосуватися всіх напрямів її діяльності. Для ділового підприємства особливе значення має інформація у сфе-

рах: маркетингу, науково-технічних досліджень, виробництва, фінансів, персоналу.

Засобами праці (тим, за допомогою чого діють на предмет праці або створюють її умови) для менеджера є всі засоби роботи з інформацією, зокрема, засоби зв'язку, організаційної, обчислювальної, комп'ютерної та іншої техніки.

Технологія управлінської праці (спосіб впливу на процес трудової діяльності людей та досягнення бажаних результатів) полягає у прийнятті та реалізації управлінських рішень. Йдеться про вибір, який має постійно здійснювати керівник, за допомогою наданої йому інформації, аби виконати покладені на нього обов'язки. Якість та повнота інформації є умовою прийняття ефективного управлінського рішення. Вміння реалізовувати управлінські рішення свідчить про високу кваліфікацію менеджера та опанування ним своєї професії.

Конкретний зміст управлінських рішень та наступні дії менеджерів залежать від природи організації (ділова, адміністративна, громадська тощо), її розмірів, сфери діяльності, рівня управлінської ієрархії (рішення приймає вище керівництво чи керівництво середньої або нижчої ланки) та інших факторів.

Проте так чи інакше управлінські рішення та дії зводяться до:

1) *планування* – обґрунтування цілей організації та обмежень; постановки завдань, які необхідно розв'язати задля досягнення цілей; визначення методів та способів їх розв'язання; визначення потреби в ресурсах та строків розв'язання завдань;

2) *організації* – вибір структури організації, видів діяльності та розподілу повноважень і обов'язків між окремими працівниками та підрозділами організації;

3) *мотивації* працівників та їх груп виконати заплановане в установлені строки;

4) *контролю* за діяльністю працівників та співвіднесення їх реальних результатів із запланованими цільовими показниками;

5) *координації та регулювання* діяльності.

Перелічені види діяльності менеджерів є основними функціями менеджменту і разом утворюють *цикл менеджменту*.

Втілюючи свої рішення та організовуючи трудову діяльність людей, менеджери застосовують певні методи управління.

Економічні методи передбачають систему прийомів та засобів впливу на виконавців за допомогою вимірювання витрат і результатів праці. Основним важелем є система оплати праці, яка має бути максимально пов'язана з результатами діяльності виконавця.

Організаційно-розпорядчі методи є методами прямого впливу, базуються на правових нормах, мають директивний та обов'язковий характер. Вони стосуються формування дисципліни, відповідальності, примушування. При цьому *організаційні методи* ґрунтуються на типових ситуаціях і включають організаційне проектування, регламентування та нормування. Конкретні відповідальні особи і дати виконання не вказуються. *Розпорядчі методи*, навпаки, стосуються конкретних ситуацій і набувають форми наказу, постанови, розпорядження, інструктажу, команди, рекомендації. Конкретні виконавці і дати виконання вказуються обов'язково.

Соціально-психологічні методи враховують соціальні відносини між людьми. Здійснюються шляхом морального заохочення, переконання, повчання, особистого прикладу, регулювання міжособистісних та міжгрупових відносин, створення і підтримання морального клімату в колективі.

Результатом діяльності менеджера вважають досягнення поставленої мети. У ділових фірмах, де дії і рішення менеджерів мають економічний характер, ефективність менеджменту вимірюється за допомогою економічних показників і результатів: частки ринку, що належить фірмі; кількості укладених контрактів; обсягів продажів; рентабельності виробництва і под.

1.3. Рівні та сфери менеджменту

Менеджмент як процес управління здійснюється на різних рівнях та в різних сферах діяльності організації.

За рівнями управлінської діяльності виділяють: стратегічний менеджмент, оперативний менеджмент та контроль.

Стратегічний менеджмент включає: формулювання генеральної мети менеджменту (місії, філософії організації); прогнозування шляхів, способів та результатів її досягнення з урахуванням різноманітних факторів; розробка стратегічного плану організації.

Оперативний менеджмент визначає практичну діяльність з реалізації стратегії організації.

Контроль передбачає аналіз досягнутих результатів, що дозволяє продовжити цикл управління. Менеджмент, який дає змогу організації досягти поставлених цілей, є успішним.

Одночасно управління здійснюється в різних сферах діяльності фірми.

Менеджмент маркетингу означає управлінську діяльність персоналу у сфері ринкової діяльності фірми з орієнтацією на споживача продукції: вивчення та прогнозування попиту на товари і послуги; організацію торгівлі; створення систем збуту; управління товарними запасами, рекламою, комерційними угодами та ін. Він доповнюється *комерційним маркетингом*, що спрямовує діяльність працівників маркетингових підрозділів на реалізацію комерційних цілей фірми: захоплення певної частки ринку, збільшення обсягів продажу тощо.

Виробничий менеджмент передбачає, що відповідні служби організації (фірми) реалізують управління процесом виробництва, забезпечуючи випуск товарів відповідної якості та кількості, у призначений час і з мінімальними витратами. Менеджери концентрують свою діяльність на: виробничому плануванні в цілому; розробленні продукту; обранні оптимального технологічного процесу; управлінні закупівлею сировини та матеріалів, а також збутом готової продукції; контролі якості. Ключовими аспектами виробничого менеджменту є витрати на виробництво та якість продукції. Тому у структурі виробничого менеджменту виокремлюють: виробниче планування, управління запасами та якістю продукції.

Персонал-менеджмент здійснюють управлінці кадрових служб фірми. Їх завданням є поточне та перспективне планування чисельності персоналу, організація, розвиток і стимулювання працівників з метою підвищення конкурентоспроможності фірми. У міру формування інформаційного суспільства творча праця приходить на зміну суто виконавчій, тому управління персоналом стає ключовою функцією менеджменту.

Інноваційний менеджмент має на меті організацію й управління інноваційними процесами в організації. На вище керівництво організації та працівників науково-дослідних, конструкторських підрозділів покладаються завдання генерування та відбору нових ідей, розроблення нової продукції, запровадження нових технологій, захисту інтелектуальної власності, пробного маркетингу нових товарів і послуг.

Фінансовий менеджмент втілюють працівники фінансових підрозділів організації. Їх діяльність пов'язана з веденням грошового господарства фірми, а основними функціями є управління рухом коштів, операції з цінними паперами, аналіз фінансової звітності. У структурі фінансового менеджменту виділяють *інвестиційний менеджмент* як управління інвестиційною діяльністю компанії, а також *менеджмент інвестиційних проєктів*.

Посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках потребує *конкурентного менеджменту*. В широкому сенсі йдеться про управління організацією в умовах зростаючої конкуренції; у вузькому – про менеджмент конкурентоспроможності, який означає аналіз небезпек конкуренції, розробку заходів із запобігання її негативним наслідкам та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку фірми.

Окремими напрямками управлінської діяльності називають також *менеджмент ризику, менеджмент кризових ситуацій, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності* та ін.

Враховуючи особливості трудової діяльності працівників в окремих галузях економіки та за видами економічної діяльності, деякі фахівці вважають можливим застосовувати поняття галузевого менеджменту (менеджмент у промисловості, менеджмент на транспорті, менеджмент у готельному господарстві тощо) та готувати менеджерів у вищих навчальних закладах із знанням специфіки галузевої організації праці. У чинному Національному класифікаторі професій України ДК 003:2010 у розділі «Керівники і менеджери» деталізовано професійні назви роботи менеджерів у різних сферах та галузях діяльності (табл. 1.1).

**Показник професійних назв робіт менеджерів за кодами професій
відповідно до Національного класифікатора професій України
ДК 003:2010**

| Код Національного класифікатора професій | Професійна назва роботи |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1411 | Менеджер (управитель) з використання водних ресурсів |
| 1412 | Менеджер (управитель) з природокористування |
| 1439.8 | Менеджер (управитель) з виробництва та розподілення електроенергії |
| 1439.8 | Менеджер (управитель) з організації ефективного використання енергії (енергоменеджер) |
| 1443 | Менеджер (управитель) з транспортно-експедиторської діяльності |
| 1443 | Менеджер (управитель) на автомобільному транспорті |
| 1443 | Менеджер (управитель) на водному транспорті |
| 1448.1 | Менеджер (управитель) з туризму |
| 1451 | Менеджер (управитель) в торгівлі транспортними засобами |
| 1452 | Менеджер (управитель) в оптовій торгівлі |
| 1453 | Менеджер (управитель) в роздрібній торгівлі побутовими та непродовольчими товарами |
| 1453.1 | Менеджер (управитель) в роздрібній торгівлі побутовими товарами та їх ремонті |
| 1453.2 | Менеджер (управитель) в роздрібній торгівлі непродовольчими товарами |
| 1454 | Менеджер (управитель) в роздрібній торгівлі продовольчими товарами |
| 1455.1 | Менеджер (управитель) у готельному господарстві |
| 1456 | Менеджер (управитель) систем харчової безпеки |
| 1456.1 | Менеджер (управитель) ресторану |
| 1456.2 | Менеджер (управитель) кафе (бару, їдальні) |
| 1456.3 | Менеджер (управитель) підприємства з приготування та постачання готових страв |

| 1 | 2 |
|--------|--|
| 1461 | Менеджер (управитель) із грошового посередництва |
| 1462 | Менеджер (управитель) із фінансового лізингу |
| 1463 | Менеджер (управитель) із надання кредитів |
| 1465 | Менеджер (управитель) із страхування |
| 1466 | Менеджер (управитель) із пенсійного недержавного страхування |
| 1467 | Менеджер (управитель) із допоміжної діяльності у сфері фінансів |
| 1468 | Менеджер (управитель) із допоміжної діяльності у сфері страхування |
| 1469 | Менеджер (управитель) із фінансового посередництва |
| 1471 | Менеджер (управитель) у сфері операцій з нерухомістю для третіх осіб |
| 1472 | Менеджер (управитель) у сфері оренди машин та устаткування |
| 1473 | Менеджер (управитель) у сфері надання інформації |
| 1474 | Менеджер (управитель) з питань регіонального розвитку |
| 1474 | Менеджер (управитель) із комунікаційних технологій |
| 1475 | Менеджер (управитель) з маркетингу |
| 1475.4 | Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності |
| 1475.4 | Менеджер (управитель) з логістики |
| 1475.4 | Менеджер (управитель) з постачання |
| 1475.4 | Менеджер (управитель) із збуту |
| 1475.4 | Менеджер (управитель) із зв'язків з громадськістю |
| 1475.4 | Менеджер (управитель) із зовнішньоекономічної діяльності |
| 1476.1 | Менеджер (управитель) з реклами |
| 1477.1 | Менеджер (управитель) з персоналу |
| 1478 | Менеджер (управитель) у слідчій діяльності |
| 1479 | Менеджер (управитель) з організації консультативних послуг |
| 1482 | Менеджер (управитель) з громадської охорони здоров'я |
| 1483 | Менеджер (управитель) у соціальній сфері |
| 1491 | Менеджер (управитель) підприємства житлово-комунального господарства |

| 1 | 2 |
|------|---|
| 1492 | Менеджер (управитель) у видавничій діяльності |
| 1493 | Менеджер (управитель) систем якості |
| 1493 | Менеджер (управитель) систем якості в державному управлінні |
| 1494 | Менеджер (управитель) екологічних систем |
| 1495 | Менеджер (управитель) систем з інформаційної безпеки |
| 1496 | Менеджер (управитель) із соціальної та корпоративної відповідальності |

1.4. Соціально-економічні умови виникнення та розвитку науки менеджменту. Сучасні теорії менеджменту

Об'єктом вивчення менеджменту як науки є закони, закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління. Наукову основу менеджменту створює вся сукупність управлінських знань, здобутих та накопичених різними теоретичними школами, менеджерами-практиками. У розвиток менеджменту роблять внесок представники економіки, юриспруденції, соціології, культурології, психології, психофізіології, антропології, математики та інших галузей знань.

Еволюція менеджменту відбувалася відповідно до ступенів розвитку продуктивних сил та типів кооперації.

Ремісничий вид менеджменту як найпростіша форма керівництва з боку роботодавця був притаманний мануфактурному виробництву (XVI – кінець XVIII ст.). Сенс управління полягав у комбінуванні різних ремесел і підкоренні працівників єдиній команді та дисципліні роботодавця.

Технократичний вид менеджменту викликаний промисловим переворотом на межі XVIII – XIX ст. Головним об'єктом керівництва стають системи машин, які підкоряють собі (своїми рухами, ритмом, функціями) працівників. Упроваджується принцип максимального розподілу праці, тобто виконання вузькоспеціалізованих функцій малокваліфікованими працівниками під керівництвом інженерно-

технічного персоналу та службовців. Однак перехід до теоретично обґрунтованих методів управління відбувається тільки наприкінці XIX – початку XX ст.

Спочатку пошуки наукового менеджменту оформились у працях дослідників *школи наукового управління* (1885–1920), перш за все *школи тейлоризму* (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Гант, Ф. Гілберт, Л. Гілберт та ін.), які запропонували операційний підхід до управління.

Сутність «наукового управління», за Ф. Тейлором (1856–1915), полягала, по-перше, у встановленні граничної фізичної витривалості людини, можливостей її пристосування до роботи машин, найдоцільніших рухів, способів та методів праці, а на цій основі – відповідних норм виробітку, механізмів професійного підбору, відбору та виробничого навчання працівників; по-друге, у створенні економічної зацікавленості працівників у результатах праці шляхом використання стимулів відрядної заробітної плати, розумного чергування робочого часу та часу відпочинку. Практичне втілення «наукового управління» одержало в американських корпораціях «Мідвейл» та «Бетлхем стіл», де на різних інженерних посадах працював Ф. Тейлор.

У дореволюційній Росії найбільш відомим представником школи наукового управління був інженер К. Адамецький (1866–1933, із 1919 р. проживав у Польщі). Йому належить так звана *теорія гармонізації*, що обґрунтовує необхідність розроблення норм часу для управління процесом виробництва.

У радянський період серйозними дослідженнями в галузі управління відзначилися 1920-ті рр.: А. К. Гастев, М. П. Керженцев, Н. А. Вітке, Є. Ф. Розмирович, І. М. Бердянський, О. А. Єрманський та інші вчені досліджували проблеми раціональної організації робочих місць, удосконалення структури управлінського апарату, окремі функції та методи економічного управління. Однак уже в 1930-ті рр. усі управлінські школи було ліквідовано, а їх кращих представників (І. М. Бердянський, А. К. Гастев, Н. А. Вітке) фізично знищено.

Логічною вершиною технократичного менеджменту вважається *фордизм*, який інтенсивно розвивався у зв'язку з поширенням масового поточно-конвеєрного виробництва в автомобільній промисловості США. Завдяки ретельній організації технологічних процесів, максимальному розподілу праці і жорсткому авторитарному керівництву відомий американський інженер та промисловець Генрі Форд

(1863–1947) створив грандіозне виробництво легкових автомобілів за найнижчими у світі цінами.

Під впливом Великої депресії 1929–1933 рр. зароджується *класична*, або *адміністративна школа* (1920–1950), представниками якої були А. Файоль, Л. Урвік, Джеймс Д. Муні, А. К. Рейлі, А. П. Слоун та ін.

Так, Анрі Файоль уважав адміністративну працю особливим видом діяльності, що полягає в доцільному впливі на трудовий колектив та в керівництві ним на підставі наукових методів, принципів, правил та заходів. Адміністрування і є управлінням. А. Файоль сформулював: 1) сутність процесного підходу до управління та основні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію людської діяльності; 2) низку універсальних принципів менеджменту, рекомендованих усім управляючим для ефективнішого виконання ними своїх обов'язків; 3) основні вимоги до менеджера; 4) поняття організаційної структури фірми.

Дослідження соціальних аспектів людської діяльності, поява ергономіки, соціальної і промислової психології стали основою виникнення *антропоцентричного менеджменту*. Він визнає людей найважливішим економічним ресурсом організації, джерелом її доходів, конкурентоспроможності та процвітання. Антропоцентричний менеджмент представлений численними школами.

У межах *школи «людських відносин»*, або *неокласичної психологічної школи* (1930–1960), значно відомими стали:

– дослідження соціальних конфліктів на підприємстві та стилів керівництва, виконані американським психологом М. П. Фоллетт (1868–1933);

– обґрунтування залежності продуктивності праці від психологічних факторів, здійснене професором Гарвардського університету Г. Мюнстербергом (1863–1916);

– аналіз зростання продуктивності та інтенсивності праці робітників під впливом переважно неекономічних методів, передусім задоволеності працівників умовами своєї праці, психологічним кліматом у колективі, взаємовідносинами з менеджерами, у дослідженнях професора Гарвардської вищої школи ділової адміністрації Елтона Мейо (1880–1949).

Школа «поведінкових наук» (з 1950 р. і до цього часу), представниками якої є К. Арджіріс, Р. Лайкерт, Д. Мак Грегор, Ф. Герцберг, У. Оучі та ін., зосередила свої дослідження на поведінці працівників на робочу місці: мотивація, міжособистісних відносинах, розкритті творчого і трудового потенціалів кожного працівника, зростанні ефективності використання людських ресурсів. Основними заходами управління школа вважає зміну змісту праці – його збагачення новими трудовими функціями, узгодження із здібностями та бажаннями окремих працівників; розширення соціальних прав трудящих на виробництві та поза ним; залучення працівників до управління підприємством.

Кількісна, або нова школа науки управління (з 1960-х рр. і до цього часу), виразниками ідей якої є Р. Акоф, С. Бір, Д. Екман, Е. Крейд та ін., розглядає управління як процес, що ґрунтується на використанні знань з математики, статистики, кібернетики, інженерних та інших точних наук, імітаційного моделювання управлінських рішень, методів аналізу в умовах невизначеності тощо. Це потребує широкого застосування інформаційних систем управління, комп'ютерної та обчислювальної техніки.

У теорії менеджменту розрізняють також процесний, системний та ситуаційний підходи.

Процесний підхід (з 1920–1930 рр. і дотепер) розглядає управління як серію безперервних взаємозв'язаних дій, або управлінських функцій. Кожна функція також складається із серії взаємозв'язаних дій і, отже, теж є процесом. Цей підхід зародився в школі адміністративного управління.

Системний підхід до управління (з кінця 1950-х рр. і дотепер) започаткували американські дослідники Ч. Бернард, П. Друкер, Н. Вінер, К. Шеннон. Усі організації з позицій системного підходу є відкритими системами, які складаються з декількох взаємопов'язаних підсистем. Організація одержує ресурси із зовнішнього середовища, переробляє їх і спрямовує готові продукти або послуги знову до зовнішнього середовища. Теорія систем підкреслює взаємозалежність між окремими частинами організації, а також між самою організацією та навколишнім середовищем. Управління організацією через це має бути комплексним.

Прихильники **ситуаційного підходу до управління** (кінець 1960-х рр. і до сьогодні) стверджують, що конкретні заходи і методи управління значно варіюються та визначаються особливостями ситу-

ації, тобто тих конкретних обставин, які зараз найбільше впливають на організацію та досягнення нею своїх цілей. Тому від менеджера вимагається вміти правильно розуміти та оцінювати ситуацію, виділяти основні фактори, що впливають на організацію, передбачати можливі наслідки такого впливу.

У наш час відбувається перехід від економіки індустріального типу до постіндустріальної економіки, або економіки знань. Інтенсивного розвитку набувають: інформаційно-комунікаційний сектор; рекламний ринок і мас-медіа; банківський і фінансовий сектори; сфери освіти й охорони здоров'я. В сучасній науці управління відповідно формуються нові концепції та школи.

Ресурсна теорія в менеджменті (К. Вернерфельт, Р. Румельт, Дж. Барні, Д. Тіс та ін.) вказує на системні розбіжності між організаціями (фірмами), викликані відмінностями в ресурсах, якими вони володіють і управляють. Джерелом конкурентних переваг організації вважається наявність у неї унікальних ресурсів і компетенцій, недоступних іншим організаціям, насамперед знань, корпоративної культури, іміджу організації тощо.

Концепція менеджменту знань (Т. Стюарт, Л. Едвінсон, Р. Холл, І. Нонаки, Дж. Грейсон, К. Норт, Г. Пробст, У. Букович, Р. Уільямс, Дж. Стоунхаус, Х. Скарбороу та ін.) виходить з того, що знання стають основним ресурсом. Отже, менеджмент знань як процес включає: генерування знань у процесі навчання; формалізацію знань у вигляді принципів, правил та процедур; збереження знань на спеціальних носіях, які припускають розподіл знань; дифузію знань – розподіл знань у межах організації та обмежено поза нею; координацію та контроль знань – забезпечення того, що організаційне знання є точним та постійним.

Теорія організації, що навчається, концентрується навколо питань створення, одержання, передавання або спільного використання знань, потрібних для досягнення стратегічних цілей. Якщо організація бажає розвиватися, навчання працівників має бути стрижнем її політики, здійснюватися на всіх рівнях, а управлінський персонал повинен створювати для цього всі необхідні умови.

Викладання менеджменту як навчальної дисципліни розпочалося із створення першої школи бізнесу в США у 1886 р. У 1930-ті роки викладання менеджменту суттєво активізувалося: спеціальні курси були включені до програм Гарвардської школи бізнесу та Массачусетського технологічного інституту. Після Другої світової війни шляхом США

пішли європейські країни. В 1959 р. у Женеві було організовано Міжнародну асоціацію центрів з викладання методів управління. У 1950-ті роки менеджерські асоціації та школи менеджменту формуються в Японії, Індії, Бразилії, незалежних країнах Південної та Середньої Азії та Африці. Із початку 1980-х років менеджмент викладається всюди.

В Україні менеджмент викладається з 1990-х років.

Запитання для самоконтролю

1. За яких умов уживаються терміни «управління» та «менеджмент»?
2. Хто є суб'єктом управління? Які якості вирізняють менеджера?
3. Визначте зміст управлінської праці менеджерів.
4. Які рівні менеджменту Ви знаєте?
5. У яких сферах здійснюється менеджмент?
6. Охарактеризуйте зміст учень представників школи наукового управління.
7. Розкрийте зміст учень представників класичної (адміністративної) школи.
8. Сформулюйте особливості наукових поглядів представників школи «людських відносин» (неокласичної психологічної школи).
9. Визначте теоретичні засади школи «поведінкових наук».
10. Яким є внесок у менеджмент кількісної школи?
11. Порівняйте наукові позиції вчених – представників процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті.
12. Які школи формуються в науці управління в умовах переходу до економіки знань?

Рекомендована література

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури ; пер. с англ. М. А. Майорова и др. ; общ. ред., вступ. ст. Л. И. Евсенок. – М. : Дело, 1999. – 800 с.

2. Осовська, Г. В. Основы менеджменту [Текст] : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.

3. Принципи менеджменту [Текст] : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

4. Сучасні концепції менеджменту [Текст] : навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

5. Туленков, М. В. Сучасні теорії менеджменту [Текст] : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.

2. Організація як об'єкт менеджменту

2.1. Поняття та ключові характеристики організації. Види організацій

Організація – це об'єднання, або група людей, діяльність яких усвідомлено координується для досягнення спільної (або загальної) мети.

Існують формальні й неформальні організації.

Формальні організації підпорядковуються узаконеній системі норм, правил, принципів діяльності, стандартам поведінки членів організації. В основі формальної організації лежить принцип доцільності, свідомого руху до мети.

У *неформальних організаціях* взаємодії між людьми мають регулярний, але спонтанний характер. Прикладом неформальної організації можуть бути натовп, черга.

Усі фірми належать до формальних організацій, але усередині фірми можуть виникати неформальні об'єднання співробітників.

Ключовими характеристиками організацій є:

- 1) наявність цілей – довгострокових та короткострокових;
- 2) забезпеченість ресурсами, необхідними для досягнення певних результатів, а саме: персоналом, капіталом, матеріалами, технологіями, інформацією тощо;
- 3) залежність від зовнішнього середовища;
- 4) поділ праці усередині організації;

горизонтальний – між членами організації з метою збільшення обсягів виробництва продукції або надання послуг; результатом є створення внутрішніх підрозділів (відділів, секторів, служб тощо), діяльність яких свідомо спрямовується і контролюється у процесі реалізації загальної мети організації;

вертикальний – виокремлює роботу з координації дій інших людей від самих дій. Остання й становить сутність управління.

Усі організації з позицій системного підходу є:

по-перше, *соціотехнічними системами*, оскільки об'єднують соціальні (люди, структура, цілі, завдання, культура) та технічні (засоби виробництва, технологія) компоненти;

по-друге, *відкритими системами*, бо взаємодіють і залежать від зовнішнього середовища, тобто: а) одержують від нього ресурси («входи») свого функціонування (інформацію, матеріали, капітал, людські ресурси); б) після перетворення ресурсів на кінцевий результат («виходи») відносять останній у навколишнє середовище (рис. 2.1). Якщо перетворення ресурсів на кінцевий результат є процесуальною (господарською) функцією підприємництва, то трансформація ресурсів у кінцевий результат означає цикл менеджменту, тобто виконання його основних функцій. Ефект циклу менеджменту вимірюється *результативністю*, тобто робляться потрібні речі (*doing the right things*), та *ефективністю*, тобто ці речі створюються правильно (*doing things right*);

по-третє, у своїй більшості *складними системами*, тобто тими, що мають внутрішні системи (підрозділи, відділи, управління та ін.), які у свою чергу можуть мати власні дрібніші підсистеми. Такий процес отримав назву – *департаменталізація*. Функціонування кожної з них впливає на систему в цілому.



Рис. 2.1. Організація як відкрита система

Існують різні класифікації організацій:

- стосовно влади – урядові та неурядові. Останні поділяються на офіційні та неофіційні (для останніх важливі не посади, а особистості, наприклад, компанія друзів, користувачів Інтернету, злочинні угруповання);

- стосовно джерел фінансування – бюджетні та небюджетні;

- за формою власності – державні, муніципальні, громадські, приватні та організації зі змішаною формою власності;

– за галузевою належністю – промислові, транспортні, сільсько-господарські, торговельні тощо;

– за розміром і чисельністю членів організації – великі, середні, малі;

– стосовно прибутку – комерційні та некомерційні;

– за функціональними ознаками: ділові, або економічні, які створюються підприємцями, державою або місцевою владою з метою одержання доходу (господарські товариства, виробничі кооперативи, унітарні підприємства);

спількові, членство в яких забезпечує реалізацію соціальних, політичних, творчих та інших інтересів людини (громадські організації, партії, релігійні організації, благодійні фонди);

організації, які будуються на взаємному задоволенні інтересів, при цьому цілі суб'єктів, що утворюють асоціацію, не суперечать одна одній (сім'я, наукова школа, неформальна група);

поселенські, для яких головним об'єднувальним фактором є територія: хутір, село, місто тощо.

Далі ми приділимо більше уваги діловим (економічним) організаціям.

2.2. Зміст та основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ організації (фірми)

Середовище організації (фірми) – це рушійні сили, які впливають на її діяльність, забезпечуючи одержання певних результатів. Розрізняють внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

Внутрішнє середовище являє собою сукупність факторів впливу, які контролюються керівництвом організації та безпосередньо впливають на її діяльність. До них належать:

1) *мета* – бажаний результат, якого намагається досягти організація: зростання виробництва, максимізація прибутку, лідерство на ринку, виробництво нового товару тощо;

2) *структура* – логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних галузей, організованих у такій формі, яка дає змогу ефективно досягати визначеної мети. Розрізняють: вищий (стратегічний);

середній та нижчий рівні управління. Під функціональною галуззю (підрозділом) розуміють роботу, яку виконують структурні частини організації (виробництво, навчання персоналу, планування фінансів, маркетинг тощо);

3) *завдання* – робота, серія робіт або частина роботи, яку треба виконати заздалегідь установленим способом в обумовлений строк. На підставі рішення керівництва про структуру кожна посада включає низку завдань, що розглядаються як необхідний внесок у досягнення мети організації. Завдання організації традиційно поділяється на три категорії: робота з людьми, речами, інформацією;

4) *технологія* – способи впливу людини на предмети праці. Вони ґрунтуються на механічних, фізичних та хімічних властивостях чинників виробництва. Технологія базується на раціональному використанні працівників, фізичних матеріалів, інформації для виробництва товарів та послуг. Розрізняють індивідуальні, дрібносерійні, серійні, великосерійні, масові технології. Обираючи технологію, необхідно враховувати не тільки вартість її придбання, а й експлуатаційні витрати, які можуть бути значними у зв'язку з її підвищеною енергоємністю або через необхідність підвищення кваліфікації працівників;

5) *персонал* – сукупність працівників фірми, яка характеризується кваліфікацією, здібностями, рівнем освіти, потребами, ставленням до мети організації та визначенням власної ролі щодо її реалізації, ставленням до праці.

Успіх організації значною мірою залежить від факторів, що перебувають поза нею, діють у *зовнішньому середовищі*. Вплив середовища на організаційну структуру залежить від таких його характеристик:

1) складність середовища – визначається різноманітністю, багатогранністю його компонент та інтенсивністю взаємодії між ними;

2) динамічність середовища – характеризується швидкістю та характером змін середовища в певному часовому діапазоні;

3) невизначеність – визначається асиметричністю інформації про фактори впливу та ризикованістю поведінки суб'єктів, що впливають на діяльність організації.

Залежно від характеру впливу на організацію зовнішні фактори поділяються на дві основні групи: сили прямого впливу (прямої дії) та сили непрямого, опосередкованого впливу на організацію.

До зовнішній факторів прямого впливу включаються такі:

1. *Постачальники*. Організація є механізмом перетворення ресурсів на товари та послуги. До фірми від постачальників надходять матеріали, обладнання, енергія, робоча сила, інформація. Для успішної роботи фірми надзвичайно важливі надійність постачання, кількісні та якісні характеристики одержаних ресурсів. Фірма може використовувати як вітчизняні ресурси (за їх наявності), так і ресурси, одержані з інших країн. Однак при цьому слід урахувувати проблеми, що виникають у зв'язку з коливанням курсів валют та можливою політичною нестабільністю у країні, що постачає ресурси.

2. *Клієнти*. Споживачі можуть стати жорстокими суддями, оцінюючи вироблений фірмою товар. Вони вирішують, які товари та послуги для них є бажаними і за якою ціною. Тому сучасні фірми підтримують тісний контакт зі своїми покупцями, вивчають їх запити і доступний для них рівень цін, докладають багато зусиль для стимулювання попиту на продукцію. Обов'язок фірми стосовно клієнтів – забезпечення їх товарами і послугами з такими властивостями, про які фірма інформує споживача. Обман клієнта карається як кримінальний злочин. Фірма також зобов'язана додержуватися дисципліни постачання товарів, надавати певні гарантії.

3. *Конкуренти*. Кожна фірма працює в умовах жорсткої конкуренції, усвідомлюючи, що погіршення рівня задоволення потреб клієнтів порівняно з конкурентами означатиме її загибель. Для перемоги в конкурентній боротьбі недостатньо виготовляти вже відомі види продукції. Фірма потребує постійного притоку нових ідей, які втілюються в нових товарах, використання нетрадиційних технологій, здатних зробити товар привабливим для споживача. Тому сучасні фірми не тільки ретельно вивчають показники основної і маркетингової діяльності конкурентів, а й застосовують їх передовий досвід.

4. *Інфраструктура*. Це банки, фінансові установи, біржі, засоби масової інформації, транспорт, зв'язок. Стосунки, які складаються у зазначеній сфері, суттєво впливають на швидкість та якість розрахунків, одержання необхідної інформації.

5. *Органи державної влади*. До них належать:

– органи законодавчої влади (Верховна Рада України; місцеві ради народних депутатів);

- органи виконавчої влади (Адміністрація Президента України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України та ін.);
- судова гілка влади.

Органи державної влади визначають умови функціонування та контролюють діяльність організацій.

6. *Законодавчі акти.* Кожна фірма працює у відповідному правовому полі, де визначаються її права і обов'язки. Від ефективності нормативно-правових актів, що регулюють господарську діяльність фірм, значною мірою залежить їх успіх.

7. *Профспілки, партії, громадські організації.* Угоди, укладені між профспілками й роботодавцями, стосуються умов праці, рівня її оплати, забезпечення охорони здоров'я працівників. Представники різних партій беруть участь у законотворчому процесі, організують дозволені законодавством форми протесту в разі порушення прав працівників.

До факторів непрямої дії належать:

1. *Рівень розвитку науки і техніки.* Технологічні винаходи впливають на прибуток підприємства, швидкість старіння продукції, породжують очікування споживачів щодо нових товарів та послуг від фірми.

2. *Стан економіки.* Залежно від особливостей економічного розвитку вирізняють промислово розвинені ринкові країни, країни, що розвиваються, та транзитивні країни. У кожній із зазначених груп існують різні умови ведення бізнесу, неоднакова гострота конкурентної боротьби. Країна може перебувати у стані економічного піднесення або переживати рецесію.

3. *Політичні обставини.* Велике значення мають фактори політичної стабільності в державі, характер зовнішньої та внутрішньої політики, яка втілюється у відповідному законодавстві. Воно може бути спрямованим на підтримання або обмеження приватного бізнесу, лібералізацію зовнішньої торгівлі або протекціонізм.

4. *Соціокультурні фактори.* Будь-яка організація працює в умовах певного культурного середовища. Тому слід урахувати загальний рівень культури населення, життєві цінності, традиції, релігію, звичаї тощо. Велике значення має дослідження нових тенденцій у споживанні населення певної країни. Наприклад, популяризація здорового способу життя в цивілізованих країнах світу викликала тенденцію до

відмови від куріння, збільшення попиту на спортивні товари, що суттєво вплинуло на обсяги виробництва у відповідних фірмах.

5. *Міжнародне оточення та міжнародні події.* Для успішної діяльності фірми важливо мати інформацію про стан країн, із фірмами яких співпрацюють суб'єкти національної економіки. Велике значення мають характер їх міжнародних економічних відносин, моніторинг та оцінка політичних, економічних та воєнних подій, що відбуваються у світі і можуть вплинути на діяльність підприємства.

2.3. Життєвий цикл організації та його основні стадії. Сутність організаційного розвитку

Згідно з *концепцією життєвого циклу організації* її діяльність проходить п'ять основних стадій (рис. 2.2).

Перша – *народження організації*: головна мета полягає у виживанні; керівництво здійснюється однією особою; основне завдання – вихід на ринок певного продукту.

Друга – *дитинство і юність*: головна мета – отримання прибутку в найближчій перспективі і прискорене зростання; стиль керівництва жорсткий; основне завдання – зміцнення позицій і захоплення ринку; в сфері організації праці – збільшення заробітної плати, надання різних пільг персоналу.



Рис. 2.2. Життєвий цикл організації (типова крива)

Третя – *зрілість*: головна мета – систематичне збалансоване зростання, формування індивідуального іміджу; ефект керівництва досягається за рахунок делегування повноважень; основне завдання – зростання за різними напрямками діяльності, завоювання ринку; у сфері організації праці – поділ і кооперація праці, преміювання відповідно до індивідуальних результатів.

Четверта – *старіння організації*: головна мета – збереження досягнутих результатів; ефект керівництва досягається за рахунок координації дій; основне завдання – забезпечити стабільність, вільний режим організації праці, стимулювання робітників шляхом участі в прибутках.

П'ята – *відродження або зникнення*: головна мета – забезпечення поживлення всіх функцій; зростання організації досягається за рахунок згуртованості персоналу, колективізму; основне завдання – омолодження, впровадження інноваційного механізму, активне використання методів управління організаційним розвитком, наукової організації праці і колективного преміювання.

Життєвий цикл організації включає два види організаційних процесів:

1) *функціонування*, що забезпечує збереження та відтворення організації на основі постійного обміну із зовнішнім середовищем;

2) *розвиток*, що створює умови для перетворення організації відповідно до вимог середовища, відтворює порушену рівновагу та забезпечує перехід до нового якісного стану. Розвиток організації передбачає зміни об'єктів та предметів діяльності; стилю управління; реструктуризацію ролей і позицій членів організації та їх владних повноважень; критеріїв стимулювання та мотивації; зміщення акцентів у кадровій політиці; культурних традицій. Особливої уваги керівництва організації (фірми) потребують: ґрунтовна зміна місії організації; посилення міжнародної конкуренції; значні технологічні зміни; важливі зміни на ринку певного продукту чи послуги; поглинання та злиття організацій; швидке зростання організації; необхідність підвищення організаційної ефективності і моралі.

Сутність організаційного розвитку залежить від якості змін. Так, за значенням перетворень для організації (корінні або несуттєві) та ступенем новизни (нові або відомі) моделюють чотири типи організаційних змін:

1) *нові корінні перетворення*: є одночасно найбільш принциповими, складними та ризикованими для організації;

2) *нові, але несуттєві перетворення*: можуть стосуватися змін складу постачальників нестратегічних ресурсів, змін щодо виплати вихідної допомоги при звільненні працівника тощо;

3) *відомі практики, але корінні для цієї організації, перетворення*: стосуються корінних інтересів усіх працівників, наприклад, упровадження нових форм оцінка діяльності персоналу, систем оплати праці тощо;

4) *відомі практики незначні перетворення*: не дуже впливають на кінцеві результати роботи організації (фірми).

Залежно від швидкості організаційних змін виділяють: *еволюційний розвиток* організації – процес повільних, поступових, неперервних змін; *радикальний (революційний) розвиток* – процес швидкого, стрибкоподібного переходу від одного якісного стану організації до іншого. Останній набуває особливої актуальності в умовах загострення конкурентної боротьби і підкріплюється чіткими стратегіями фірми.

Розробка стратегії управління переходом від поточного стану фірми до бажаного є головною частиною програми трансформації організації. Управління переходом включає:

1) діагностику поточного стану організації та визначення її бажаного майбутнього стану;

2) планування конкретних дій для проведення трансформації, а саме: інформування і консультування членів організації, їхнього навчання і підвищення кваліфікації; вдосконалення організаційної структури, формування ефективних груп тощо;

3) прийняття рішень стосовно питань розроблення нових процесів, систем, процедур, продуктів та ринків;

4) визначення необхідних ресурсів;

5) здійснення намічених заходів, виконання робіт;

6) управління ризиками розвитку.

Управління організаційним розвитком має забезпечити сталий розвиток організації (фірми). Він передбачає будь-які зміни, адекватні динаміці зовнішнього середовища і такі, що забезпечують існування та виживання організації в цьому середовищі.

2.4. Культура організації. Рівні організаційної культури. Методи підтримки культури організації

Кожна організація має свою *культуру*, яка визначається ідеями, переконаннями, традиціями та цінностями, що панують у стилі управління, методах мотивації, загальному іміджі організації. На культуру організації впливають такі фактори, як історія її походження, вид власності, характер влади, методи управління, особа керівника. Культура організації породжує особливу енергетику спілкування, що побудована на *взаємній довірі*, тобто наявності спільних інтересів, загальної мети, віри в те, що внесок кожного члена організації буде втрачений, а також на *взаємній повазі*.

В організаційній культурі можна визначити три рівні:

поверховий (зовнішні характеристики діяльності – вид товару чи послуги, характер технічного забезпечення, архітектура приміщень чи офісу, зовнішня поведінка працівників, їх взаємини та вигляд, формальне мовне спілкування та ін.);

внутрішній (філософія діяльності, цінності, бажання, уподобання працівників);

глибинний («ідеологія» влади, приховані мотиви діяльності).

Організаційна культура включає: *світосприйняття* працівників (особливості менталітету, релігійні та етнічні уподобання, трудова етика), *організаційні цінності* (суттєво важливі для організації речі, наприклад, спрямованість на успіх або можливість використання обману), *стиль поведінки* (специфічні ритуали, церемонії, звички працівників), *норми і правила* (сукупність формальних та неформальних вимог, що ставляться організацією до своїх працівників), *психологічний клімат* (відносно стійка духовна атмосфера, що склалася в організації).

На формування організаційної культури, її змісту та окремих параметрів впливають фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Але на всіх стадіях розвитку організаційної культури найважливіше значення має особиста культура керівника – його

ставлення до справи, цінності, стиль поведінки. Особливо це актуально для невеликих адвокатських контор та юридичних фірм, які, як правило, зорієнтовані на певну особистість. Організаційна культура може змінюватися під впливом нових членів організації, які привносять із собою свій досвід, у якому можуть приховуватися «віруси» іншого культурного середовища. Це може призвести до виникнення неформальних організацій з певним типом субкультури, які відкидають пануючу організаційну культуру або конфліктують з нею. Ними можуть бути *пряма опозиція* домінантної організаційної культури чи *опозиція у структурі влади* в межах домінантної організаційної культури. Тому кожна організація у процесі свого розвитку проти подібних «інфекцій» виробляє імунітет, сила якого залежить від ясності цінностей, їх стійкості та глибини сприйняття більшістю членів групи.

Серед методів, що забезпечують підтримання організаційної культури, можна відмітити:

- декларування менеджментом місії, цілей, правил та принципів організації, що визначають його ставлення до членів;
- рольове моделювання, що виражає повсякденну поведінку менеджерів, їх відносини та спілкування з підлеглими;
- зовнішні символи, що включають систему заохочення при розв’язанні кадрових проблем (розподіл привілеїв, створення певного статусу тощо);
- створення історії, ритуалів, що пов’язані із засновниками та видатними членами організації;
- характер участі керівника в тих чи інших церемоніях, коментарі стосовно певних подій, що закріплюють та підтримують певні традиції;
- поведінку вищого керівництва у кризових ситуаціях, що дає змогу виявити глибину усвідомлення організаційної культури (наприклад, у разі скорочення обсягів роботи менеджери можуть прийняти різні рішення, але, якщо цінністю організації є людина, то вони не підуть на скорочення штатів);
- прийняття кадрових рішень (кого та за що звільняють чи виносять догану).

2.5. Соціальна відповідальність організації (бізнесу)

Соціальна відповідальність організації (далі – СВО) як концепція пройшла певний шлях розвитку й аналізувалася ще в роботах М. Фрідмена, А. Пігу, Е. Чемберлена, Дж. Робінсон, А. Маршала. У 1999 р. на Всесвітньому економічному форумі в Давосі тодішній Генеральний секретар ООН Кофі Аннан уперше використав термін «корпоративна соціальна відповідальність» (*corporate social responsibility*).

У сучасній економічній і управлінській літературі СВО тлумачиться як: 1) зобов'язання керівництва організації здійснювати дії, що відповідають інтересам суспільства і самої компанії в соціальній, економічній та екологічній сферах; 2) добросовісна ділова практика з метою досягнення найвищих результатів та високого рівня конкурентоспроможності фірми, забезпечення соціальної злагоди і суспільного розвитку; 3) етичний принцип, якого дотримуються підприємці у процесі прийняття управлінських рішень, вимога високих стандартів поведінки бізнесу в цілому.

Історично сформувалися два підходи до СВО – американський та європейський.

В *американській моделі* організація є частиною середовища і має враховувати вплив своєї ділової активності на працівників, споживачів та місцеві громади, робити позитивний внесок у розв'язання соціальних проблем у цілому. При цьому переважає схильність до філантропії, коли комерційна організація (фірма) ділиться частиною свого прибутку, інвестуючи його в суспільно корисні ініціативи. Основи такого розуміння СВО у США були закладені ще в XIX ст. У цей час найбільш відомим у світі філантропом уважали мультимільонера Ендрю Карнегі, який заробив свій статок приблизно в 400 млн дол. (130 млрд дол. у перерахунку на наш час) на виробництві сталі в США, з них 350 млн дол. роздав на благодійність. У 1900 р. Е. Карнегі оприлюднив працю «Євангеліє процвітання», де сформулював доктрину капіталістичної благодійності, згідно з якою прибуткові організації повинні жертвувати частину своїх коштів на благо суспільства. Ще один прогресивний філантроп світу, найбагатша людина США – Джон Рокфеллер створив широку імперію благодійних

організацій, яка включала Чиказький університет, Коледж Спелмана, Університет Рокфеллера, Музей сучасного мистецтва, монастирі та Фонд Рокфеллера. Прикладом СВО зараз є корпоративний фонд Білла Гейтса, який активно займається поліпшенням систем освіти та охорони здоров'я в різних країнах світу.

В *європейській моделі*, яка сформувалася на початку 50-х рр. ХХ ст., організація переслідує лише економічні цілі і зобов'язана піклуватися про ефективність використання своїх ресурсів. Вона є соціально відповідальною, якщо максимально збільшує прибуток, не порушуючи законів і норм державного регулювання. Найбільш популярними об'єктами інвестицій є розвиток персоналу компанії, природоохоронна діяльність, розвиток науки, освіти і технологій.

Розрізняють внутрішню і зовнішню СВО. До *внутрішньої* відносять ділову практику щодо власного персоналу, а саме: безпеку праці, стабільність та підтримання гідного рівня зарплати, медичне і соціальне страхування працівників, програми підготовки та підвищення кваліфікації тощо. До *зовнішньої* СВО належать корпоративні соціальні ініціативи, спрямовані на зовнішнє середовище фірми, – контактних аудиторій, споживачів і мережі ділових партнерів: соціально відповідальні підходи та добросовісна ділова практика ведення бізнесу; спонсорство і корпоративна благодійність; випуск якісної продукції як відповідальність перед споживачами товарів і послуг; реалізація різних соціальних програм допомоги соціально незахищеним верствам населення, підтримка материнства та дитинства, місцевих культурних, освітніх або спортивних організацій, волонтерської роботи в громаді.

Зрозуміло, що заходи щодо соціальної відповідальності суб'єкта господарювання є доволі витратними. Однак вигоди роботодавців від соціальної відповідальності набагато вищі. Це сприяння зростанню вартості брэнда компанії і обсягів продажу продукції; поліпшення іміджу, репутації компанії, зростання лояльності ділових партнерів і споживачів продукції; ширші можливості мотивації власного персоналу, розвитку і збереження кадрового резерву; зростання інвестиційної привабливості компанії; зниження нефінансових ризиків. У США вже понад два десятки років публікується так званий індекс соціальної відповідальності корпорацій *Domini 400 CSR Index*, до якого укладачі вносять 400 компаній, котрі більше за інших витрати-

ли коштів на благодійність, природоохоронну діяльність, добровільні соціальні програми для співробітників та інші суспільно значущі заходи. Корпорація, яка з будь-яких причин залишає *Domini 400*, починає швидко втрачати ринкову капіталізацію – інколи навіть до 10 % за три місяці з моменту виключення з *Domini 400*.

Важливу роль у регулюванні політики соціальної відповідальності організацій починають відігравати **принципи та кодекси корпоративної діяльності**.

Кодекси першої групи вказують на мету діяльності. До них відносять: Рекомендації Організації з економічного співробітництва та розвитку щодо діяльності багатонаціональних корпорацій (*The OECD Guidelines for MNEs*), Глобальний договір ООН (*UN Global Compact*), Декларацію МОП основних принципів та прав у сфері праці, Принципи, прийняті на Коському «круглому столі» (*Caux Round Table Principles*), Глобальні принципи Саллівана (*The Global Sullivan Principles*), Хартію чемної корпоративної поведінки «Кейданрен» (*The Keidanren Charter for Good Corporate Behavior*). Найважливішим із названих документів є Глобальний договір ООН (1999), учасниками якого зараз виступають понад 4000 компаній і організацій із більш ніж 100 країн світу та 47 його національних мереж. Глобальний договір закликає бізнес-структури до налагодження співпраці в соціальній сфері, захисту довкілля, забезпечення рівного доступу всіх людей до переваг і здобутків глобальної економіки.

Кодекси другої групи містять нормативи (стандарти) діяльності. До них належать: Кодекс Міжнародної організації стандартизації ISO серії 14000 – стандарти екологічного менеджменту і нормативи якості; Кодекс «Соціальна відповідальність 8000» (SA 8000) для контролю за дотриманням гідних умов праці працівників комерційних компаній, їхніх партнерів та постачальників.

Кодекси третьої групи передбачають механізми та інструменти для визначення ефективності політики соціальної відповідальності. Це Всесвітня ініціатива звітування (*The Global Reporting Initiative, GRI*), Стандарт перевірки звітності AA 1000 (*The AA 1000 reporting assurance standard*), Принципи (критерії) всесвітньої корпоративної відповідальності (*The Principles for Global Corporate Responsibility – Benchmarks*), які поєднують загальні вимоги і стандарти незалежного зовнішнього оцінювання діяльності підприємства.

Активними прибічниками соціальної відповідальності є уряди європейських країн і громадські організації. СВО стимулюють податковими заохоченнями – зменшенням ставки податку або бази оподаткування, самостійним обранням компанією способу застосування сплачених нею податків, системою пільг при вкладенні коштів в освіту, науку, медицину, створенні екологічно чистих технологій тощо. Сформовано інфраструктуру підтримки СВО, зокрема мережа професійних агентств, які надають інформаційні, навчальні, посередницькі та інші послуги соціально активному бізнесу. У Великій Британії запроваджено посаду міністра з корпоративної соціальної відповідальності. Утворився навіть ринок консалтингу у сфері корпоративної соціальної відповідальності. Щотижня газета «*Times*» друкує індекс СВО. У вищих навчальних закладах є велика кількість навчальних програм, присвячених тематиці корпоративної соціальної відповідальності.

В Україні СВО належить до тих інститутів, які тільки недавно були трансплантовані в систему вітчизняних соціально-трудовак відносин із західних країн. Через це СВО залишається лише умовним правилом поведінки і вирізняється добровільністю. Більшість підприємств обмежуються благодійністю (спонсорством), роблять це переважно без будь-якої стратегії, не маючи спеціальних соціальних бюджетів. Основним мотивом найчастіше виступає створення позитивного іміджу компанії або її керівництва. Розвитку СВО в Україні перешкоджає поширення неформальних економічних відносин – тіньової зайнятості та оплати праці. Багато з підприємців ухиляються від сплати податків, виконання обов'язків із соціального захисту працівників, порушують трудове законодавство при найманні і звільненні працівників, не надають гарантій збереження робочого місця під час кризи. Водночас відсутність чіткого правового регулювання призводить до того, що в Україні, як і в інших країнах СНД, СВО використовується нецільовим способом. Державні органи нерідко змушують підприємців фінансувати соціально значущі проекти: будівництво та утримання об'єктів соціальної інфраструктури, культурні і спортивні заходи тощо. Соціальні інвестиції компаній тоді перетворюються на непрозорий і непередбачуваний додатковий податок на бізнес. Можливий і варіант, коли бізнес, навпаки, вигідно обмінює соціальні інвестиції на різного роду ексклюзивні привілеї і субсидії.

Запитання для самоконтролю

1. За якими критеріями розрізняють організації та які основні характеристики притаманні їм?
2. Які чинники характеризують зовнішнє та внутрішнє середовище організації?
3. Чим визначається життєвий цикл організації та як змінюється характер організаційних процесів?
4. Що таке розвиток організації? Порівняйте еволюційний та радикальний (революційний) розвитку організації.
5. Чим визначається культура організації та які рівні їй притаманні?
6. Що таке соціальна відповідальність організації? Які моделі соціальної відповідальності організації вам відомі?
7. Охарактеризуйте зміст принципів та кодексів корпоративної діяльності.
8. Як сформувати соціальну відповідальність українських організацій (бізнесу)?

Рекомендована література

Баюра, Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління [Текст] / Д. Баюра // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 1. – С. 21–25.

Бодди, Д. Основы менеджмента : учебник [Текст] / Д. Бодди, Р. Пейтон. – СПб. : Питер, 1999. – С. 513–666.

Дафт, Р. Менеджмент [Текст] : учебник / Р. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – С. 306 – 397.

Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – С. 307–358.

Мильнер, Б. З. Теория организации : учебник [Текст] / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2001. – С. 17–56, 104–123, 306–353, 379–389.

Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов [Текст] / под ред. А. А. Радугина. – М. : Центр, 1998. – С. 312–336.

Принципи менеджменту [Текст] : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

Садеков, А. Соціальні аспекти розвитку корпоративного управління в Україні [Текст] / А. Садеков, Т. Косова // Економіка України. – 2008. – № 11. – С. 88–93.

Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку [Текст] : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2012. – 501 с.

Тарнавська, Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів [Текст] / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – С. 187–219.

3. Сполучні процеси менеджменту. Інформація та комунікації. Прийняття управлінських рішень

3.1. Інформація, її види та роль у менеджменті. Класифікація інформації

Для досягнення мети організації необхідно ефективно організувати сполучні процеси менеджменту: комунікації та прийняття рішень, які з'єднують функції планування, організації, мотивації і контролю в єдину систему.

Термін «комунікація» походить від латинського слова «*communicato*», що означає зв'язок, повідомлення, шлях повідомлення. Це процес двостороннього обміну інформацією. Слово «інформація» означає пояснення, викладання, повідомлення. Відомо багато визначень цього поняття, які надаються за різних підходів до нього в певних наукових галузях.

Зазвичай під інформацією розуміють ті відомості, які зменшують ступінь невизначеності нашого знання про конкретний об'єкт. Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом та зовнішнім середовищем. Одержану людиною або групою людей і перероблену ними інформацію для наступного поширення можна ототожнювати зі знаннями, які, на думку П. Друкера, є єдиним ресурсом, котрий у наш час має значення. Своєчасна і повна інформація про ситуацію, у якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, цілі управління і можливі наслідки є стрижнем науково обґрунтованого управління.

Інформацію класифікують за різними ознаками.

За видами діагностичних інструментів. Мета діяльності підприємства – створення матеріальних благ, і тому ним потрібно управляти, виходячи з відповідних даних. Для цього необхідні чотири набори діагностичного інструментарію: базова фінансова інформація, інфор-

мація про продуктивність, інформація про ключові знання, інформація про розподіл ресурсів. Разом вони становлять набір робочих інструментів для керування діючою компанією.

1. *Базова фінансова інформація.* Найстаршим і широко використовуваним з діагностичних інструментів менеджменту є прогнозування потоку готівки і ліквідності та низка стандартних показників, наприклад, співвідношення між товарно-матеріальними запасами і обсягом продажів; розмір дивідендів за випущеними акціями; співвідношення між дебіторською заборгованістю, простроченою більше шести місяців, і сумою загальної дебіторської заборгованості тощо. Їх можна уподібнити до стандартного набору показників, які лікар перевіряє при обстеженні: вага, пульс, температура, кров'яний тиск. Якщо всі ці показники в нормі, то ніякої інформації вони не несуть. Якщо вони не відповідають нормі, отже, існують якісь проблеми, які потрібно виявити та усунути. Ці показники можна назвати *базовою інформацією*.

2. *Інформація про продуктивність праці.* Другий набір інструментів, що дозволяє провести діагностичне обстеження компанії, стосується сукупної продуктивності факторів виробництва. Таким показником може слугувати додана вартість. Сам по собі цей вид аналізу, звичайно, не здатний розповісти, чому цей товар або ця послуга не збільшує вартість; не здатний він і підказати, що слід змінити. Але він показує, на що треба звернути увагу, і сигналізує, що настав час вживати заходів. Крім того, за допомогою економічного аналізу доданої вартості можна виявити найбільш продуктивні ділянки. Цей аналіз показує, які товари, послуги, операції або заходи відрізняються надзвичайно високою продуктивністю і значно збільшують вартість.

Найновіший з інструментів, використовуваних для одержання інформації про ефективність організації, – порівняльний аналіз продуктивності. Це порівняння показників продуктивності зазначеного підприємства з найвищими показниками по галузі або, ще краще, з найвищими показниками у світі. Порівняльний аналіз продуктивності базується на уявленні про те, що все, що здійснює одна організація, може зробити й інша. Він спирається на те, що будь-яка компанія повинна бути конкурентоспроможною в глобальному масштабі. І ще він припускає, що досягнення показників, які відповідають показникам лідера галузі, є передумовою для досягнення конкуренто-

спроможності. Економічний аналіз доданої вартості і порівняльний аналіз продуктивності разом забезпечують той діагностичний інструментарій, що дає змогу вимірювати і контролювати сукупну продуктивність факторів виробництва.

3. *Інформація про виняткову компетенцію.* Третій набір інструментів стосується виняткової компетенції. Лідерство ґрунтується на здатності лідера робити щось непосильне або неможливе для інших. Воно спирається на виняткову компетенцію, що підвищує ринкову чи споживчу цінність за рахунок унікальної здатності виробника або постачальника.

Методологічна база для вимірювання виняткової компетенції та управління нею полягає в такому: на першому етапі компанія ретельно вивчає власну продуктивність і продуктивність конкурентів. Особлива увага приділяється несподіваним успіхам і раптовим спадам у галузях, де ніяких змін бути не повинно. Успіх показує, що зараз цінує ринок і за що він готовий платити. Він також показує, у якій галузі компанія може одержати вирішальну перевагу. Відсутність успіху має розглядатися як перший сигнал про зміни, що починаються на ринку, або ослаблення конкурентоспроможності компанії. Подібний аналіз дозволяє розпізнавати можливості на ранній стадії їх появи.

У кожній організації своя галузь виняткової компетенції; вона, безумовно, пов'язана з характером організації. Але кожній організації – не тільки комерційній – необхідна виняткова компетенція в інноваційній діяльності. І кожній організації потрібна методика документування та оцінювання результатів інноваційної діяльності. В організаціях, що вже мають такі методики (у їх числі декілька найбільших виробників лікарських препаратів), головним показником інноваційної діяльності слугує не загальна ефективність компанії, а результати ретельного аналізу всіх інновацій у цій галузі за певний проміжок часу. Які з них виявилися успішними? Скільки з них належить нашій компанії? Чи відповідає наша продуктивність цілям, що постають перед нами, напрямку розвитку ринку, нашому становищу на ринку, нашим витратам на дослідницьку діяльність? Чи припадають наші інновації на галузі найбільшого зростання та чи відповідають вони можливостям, що відкриваються? Скільки істотних інноваційних можливостей ми не використали? Чому? Тому що ми їх просто не помітили; або помітили, але не приділили належної уваги;

або недбало поставилися до їхнього впровадження? Які наші успіхи щодо перетворення інновації в комерційний продукт? Звичайно, на більшу частину цих питань складно одержати точні відповіді в числових показниках; відповіді мають швидше оцінний характер.

4. *Інформація про розподіл ресурсів.* Керування компанією, спрямоване на створення матеріальних благ, вимагає діагностики розподілу обмежених ресурсів: капіталу і праці. Ці два види ресурсів реалізують на практиці всю інформацію про бізнес, яким володіє керівництво. Вони визначають якість роботи підприємства. Менеджери не повинні розглядати тільки одну пропозицію про виділення капіталів: вони мусять розглянути декілька проектів і обрати з них ті, які становлять оптимальне поєднання можливостей і ризику. На жаль, при виділенні капіталовкладень часто не шукають відповіді на два найважливіших запитання: 1) що трапиться, коли інвестування пропонуваного проекту не приведе до очікуваних результатів; буде це для компанії серйозним ударом або лише дрібною неприємністю; 2) якщо успіх перевершить наші очікування, як діяти далі?

Крім того, запит на виділення капіталу вимагає встановлення якогось кінцевого строку, що визначає, коли і яких результатів можна очікувати. У зазначений строк обов'язково повинен бути поданий звіт про результат, яким би той не виявився, – успіх, майже успіх, майже поразка, повний крах; доповідь має супроводжуватися докладним аналізом. Немає кращого способу підвищити загальну продуктивність організації, ніж вивчення результатів капіталовкладення і зіставлення їх із прогнозами та обіцянками, на підставі яких було виділено необхідну суму.

Однак капітал – це тільки один з основних ресурсів організації, і він, напевно, належить до категорії обмежених. Але найбільш обмеженим і цінним ресурсом для організації є люди, які в ній працюють. У своїй діяльності зі створення матеріальних благ менеджерам необхідно підходити до розміщення людських ресурсів так само відповідально, як вони підходять до розміщення капіталу. І результати рішень у цій царині мають документуватися і вивчатися з не меншою ретельністю. Ці чотири види інформації створюють картину тільки поточного становища компанії. Вони визначають тактику. Що ж стосується стратегії, то тут необхідна систематизована інформація про зовнішнє середовище.

За повнотою охоплення явища розрізняють:

- повну інформацію – всебічно та повною мірою розкриває сутність явища;
- часткову – відображає лише певний аспект явища, не надаючи його цілісної характеристики;
- надлишкову – містить дані, що є зайвими і непотрібними для використання у конкретній ситуації.

За періодом дії:

- разову – використовується лише один раз у специфічній ситуації;
- періодичну – застосовується та формується систематично, залежно від потреб;
- довгострокову – використовується протягом тривалого строку.

За змістом:

- планово-економічну – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни тощо;
- фінансову – відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру витрат;
- облікову – містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації;
- бухгалтерську – охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;
- технологічну – розкриває зміст технології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій;
- довідкову – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;
- адміністративну – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації.

За рівнем достовірності:

- достовірну – об'єктивно і правдиво характеризує певне явище;
- недостовірну – має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки.

3.2. Комунікації, їх види та форми

Сутність комунікацій становлять взаємозв'язки між працівниками, підрозділами, організаціями тощо. Оскільки обмін інформацією вбудовано в усі управлінські функції, його якість прямо впливає на

ефективність рішень та ступінь їх реалізації. Зазначимо, що комунікації – надзвичайно складний і суперечливий процес. Усвідомлюючи цю обставину, переважна більшість керівників підприємств у промислово розвинених країнах вважають комунікації головною перепорою на шляху до досягнення мети організації.

Існують два види комунікацій.

1. Між організацією і зовнішнім середовищем. Організації користуються різноманітними засобами для встановлення двостороннього зв'язку із зовнішнім оточенням, застосовуючи рекламу своїх товарів та послуг, звітуючи перед державними органами і засобами масової інформації щодо параметрів і результатів бізнесової діяльності. Під впливом зовнішнього оточення проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, звіти тощо. Саме цьому виду інформації приділяв значну увагу відомий американський учений, дослідник у галузі менеджменту П. Друкер. Він вважав, що інформація про зовнішнє середовище дає необхідні знання для визначення стратегії фірми, яка повинна базуватися на даних про ринки і споживачів; про технології у своїй галузі та інших галузях; про світові фінанси та про зміни світової економіки. Усередині організації існують тільки витратні ділянки. Єдина прибуткова ділянка – це споживач, який дає головну оцінку діяльності організації.

Головні зміни завжди розпочинаються за межами організації. Власник магазину може прекрасно знати покупців, які купують його товари. Але якою б успішною не була його діяльність, він ніколи не досягне більшого, ніж маленька частка ринку, представлена споживачами товарів його магазину; переважну більшість ринків становлять ті, хто його товари не купують. А тим часом саме з неспоживачів починаються будь-які зміни; саме неспоживачі перетворюють ці зміни з малозначних у визначальні.

Як мінімум половина найважливіших нових технологій, що змінили кожен з галузей промисловості за останні десятиліття, прийшли в цю галузь ззовні, з якихось інших галузей. Векселі (документи короткострокового комерційного кредиту), які кардинально змінили фінанси США, з'явилися аж ніяк не в банках. Молекулярна біологія і гена інженерія народилися аж ніяк не в лабораторіях фармацевтичної промисловості. Незважаючи на те що величезна більшість компаній працює й працюватиме тільки на локальному або регіональному

рівні, всі вони зіштовхнуться – хоча б теоретично – із глобальною конкуренцією, за якої конкуренти перебувають у країнах і містах, про які ці компанії ніколи не чули. Звичайно, неможливо одержати абсолютно всю інформацію про зовнішнє середовище, незважаючи на велику кількість спеціалізованих масових видань.

Наприклад, повна інформація про економічні умови більшої частини Китаю або про правову ситуацію на пострадянському просторі відсутня. Але навіть за наявності достовірної інформації більшість компаній зневажають нею. Багато американських компаній вийшли на європейський ринок у 1960-ті роки, навіть не поцікавившись європейським трудовим законодавством. Європейські компанії, починаючи свою діяльність у США, були настільки ж недалекоглядні і погано поінформовані про стан справ у цій країні. Головною причиною повного провалу японської кампанії з інвестування в каліфорнійську нерухомість стало абсолютне незнання хоча б елементарних фактів про зональні тарифи і податки.

Причиною серйозних невдач у бізнесі є поширена думка про те, що певні умови: (податки, соціальне законодавство, ринкові переваги, канали поширення, права на інтелектуальну власність і багато іншого) повинні бути такими, якими ми їх собі уявляємо, або навіть такими, якими ми хотіли б їх бачити. Адекватна інформаційна система повинна забезпечувати в тому числі й інформацію, що змусить керівників засумніватися у правомірності подібного ставлення. Ця система повинна викликати в менеджменту конструктивні питання, а не поставляти відомості, які він хоче одержати. Ця вимога припускає, по-перше, що керівники знають, яка інформація їм потрібна. По-друге, що інформацію вони одержують регулярно. І нарешті, по-третє, одержувану інформацію вони творчо використовують при прийнятті рішень.

Це тільки початок. Це тільки перші спроби організувати «розвідувальну службу бізнесу», тобто збирання інформації про існуючих і потенційних конкурентів у всьому світі. Декілька транснаціональних корпорацій: Unilever, Coca-Cola, Nestle, деякі торговельні та посередницькі компанії Японії і низка великих будівельних фірм серйозно працюють над створенням систем щодо збирання і систематизації інформації про зовнішнє середовище. Але в цілому переважна більшість підприємств ще навіть не розпочинали роботу в цьому напрям-

ку. Таке ставлення до інформації – найбільша помилка стосовно діяльності будь-якої організації.

2. *Між рівнями, підрозділами та працівниками організації.* Інформація переміщується всередині організації з одного рівня на інший, наприклад, з вищого рівня на нижчий. Скажімо, директор підприємства інформує керівників середньої ланки про технологічні зміни на підприємстві, перехід до виробництва нової продукції і поточні завдання персоналу. Одержана інформація передається на нижчий рівень.

Організація потребує також інформації, яка має протилежне спрямування – за висхідною. В такий спосіб вище керівництво може довідатися про певні проблеми, які виникають на робочих місцях унаслідок технічних неполадок і збоїв у роботі обладнання, і вжити заходів щодо поліпшення ситуації. Інформація про новаторські пропозиції з боку винахідників і конструкторів може суттєво збільшити продуктивність праці, сприяти підвищенню енергоефективності на підприємстві.

Крім зазначених різнорівневих обмінів інформацією, організація користується і горизонтальними комунікаціями. Наприклад, маркетологи і представники науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділів можуть зустрічатися для обміну інформацією щодо потреб ринку в певній інноваційній продукції. Результатом таких комунікацій може бути перехід підприємства на нову конкурентоспроможну продукцію.

Комунікації у професійних організаціях з єдиною структурою незвичайно відкриті і застосовуються як метод єдності фірми. Всі організації зосереджують увагу на використанні меморандумів для постійного інформування про те, що відбувається в інших частинах професійної організації. Проводяться часті загальні зустрічі з акцентом на міжфіліальні та міждепартаментні комунікації. Такі зустрічі необхідні не тільки для розгляду бізнес-завдань, а й для соціальної взаємодії, тому люди охоче беруть участь у них.

У більшості професійних організацій з єдиною структурою відкриті комунікації поширюються також на фінансові питання. Вважається, що кожний має право знати про фірму все, крім того, що стосується особистих справ іншого співробітника. На річних зборах за участю всього молодшого персоналу (включаючи секретарів та інших допоміжних працівників) керівник доповідає про фінансові результати і відповідає на будь-які запитання аудиторії.

Успіх організації щодо досягнення її мети значною мірою залежить і від комунікацій між менеджером (керівником) і його робочою групою (апаратом). У ході обговорення нагальних завдань і проблем підприємства представники групи можуть вільно висловлювати конструктивні думки стосовно стратегії розвитку певного відділу, про переваги командної роботи і підвищення колективної відповідальності та мотивації до праці.

Поряд із зазначеними формальними комунікаціями існують і *неформальні*. Каналом розповсюдження останніх є *чутки*. Вони поширюються в будь-якому місці, де збираються люди. Керівники фірм свідомо використовують відтік інформації для встановлення зворотного зв'язку при прийнятті важливих рішень щодо діяльності фірм. Таким чином керівники виявляють можливу реакцію працівників фірми перш ніж здійснити певні зміни в роботі організації.

3.3. Процес комунікацій, його елементи та етапи

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо. Обмін інформацією відбувається тільки в тому разі, коли одна сторона пропонує інформацію, а інша її сприймає, тобто розуміє. Тільки таким чином спілкування людей може дозволити розв'язати конкретні проблеми. Для забезпечення ефективності обміну інформацією особливу увагу слід приділяти комунікаційному процесу.

Невід'ємними елементами процесу комунікації є:

1. *Відправник* – особа, що генерує ідеї або збирає інформацію та передає її.

2. *Повідомлення* – власне інформація, закодована за допомогою символів.

3. *Канал* – засіб передавання інформації (лист, радіо, телефон, телевізор, Інтернет тощо).

4. *Одержувач* – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

Рух інформації від відправника до адресата складається з декількох етапів. До них належать:

– *формування або обрання ідеї* (зародження ідеї). Це формулювання ідеї та відбір інформації. Лейтмотив етапу – «Не починайте говорити, доки не почали думати», інакше обмін на цьому може закінчитися. Керівник має розуміти, що ідея полягає в повідомленні підлеглим докладної інформації про їх сильні і слабкі сторони та на пряму поліпшення їх роботи;

– *кодування* (перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонацій). Якщо ідею не упакувати за допомогою символів, не зробити привабливою та не вкласти у вагомий канал, вона не матиме збуту. Кодування ідеї за допомогою символів (з використанням слів, інтонацій, жестів) перетворює ідею на повідомлення. Канал повинен відповідати ідеї та символам кодування;

– *обрання каналу* (обрання способу передавання за допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо);

– *передавання ідеї* (повідомлення). Передавання – відправник використовує канал для доставлення повідомлення адресату;

– *декодування* – розшифрування та перетворення символів відправника на думки одержувача. Якщо реакція на повідомлення не передбачається, процес обміну інформацією можна вважати завершеним;

– *оцінювання та уточнення повідомлення*;

– *здійснення зворотного зв'язку*. Часто обмін інформацією потребує встановлення зворотного зв'язку (відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями), який дозволяє упевнитися в тому, що повідомлення було сприйнято належним чином, і ліквідувати *шуми* (все, що спотворює зміст інформації, спричиняє відхилення та помилки). Тому обов'язково слід враховувати можливі неточності під час передавання інформації, пам'ятаючи водночас, що часто комунікаційний процес триває лише декілька секунд.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватися на два види комунікацій: міжособистісні та організаційні.

Міжособистісні комунікації. Традиційно виникають між конкретними особами (працівниками). У процесі міжособистісних комунікацій можливі такі перепони: неповне сприйняття працівником інформації; несприйняття інформації; семантичні бар'єри (труднощі, зумовлені нерозумінням значення слів і словесних знаків); невербальні перепони, що

виникають у процесі використання несловесних (невербальних) знаків: погляд, вираз обличчя, посмішка тощо; слабкий зворотний зв'язок.

Усунути їх можна шляхом удосконалення спілкування. Для цього необхідно:

- 1) пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання;
- 2) бути сприйнятливим до можливих семантичних проблем;
- 3) стежити за власними жестами, позами, інтонаціями;
- 4) бути уважним до почуттів інших працівників;
- 5) ураховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- 6) встановлювати якісний зворотний зв'язок;
- 7) припускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.

Організаційні комунікації. Виникають між підрозділами, рівнями, ланками організації та між організаціями. Їх особливості залежать від характеру діяльності організації, її ролі і місця в галузі, структури управління тощо. На якість організаційних комунікацій можуть впливати: деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій; інформаційні перевантаження в системі комунікацій; незадовільна структура управління організації; громіздка структура комунікаційного процесу. Вдосконаленню комунікацій і ліквідації перепон в організаціях сприяють:

- 1) раціоналізація структури комунікаційного процесу; вдосконалення документообігу;
- 2) ефективне застосування графічних засобів; удосконалення функцій менеджменту;
- 3) поліпшення зворотного зв'язку;
- 4) запровадження системи вивчення пропозицій працівників (наприклад, за допомогою встановлених скриньок пропозицій);
- 5) використання інформаційних бюлетенів;
- 6) застосування сучасних інформаційних технологій.

3.4. Прийняття управлінських рішень. Моделі, методи та етапи прийняття рішень

Прийняття є одним із найважливіших елементів організаційного управління і складається з трьох основних етапів: оцінювання об-

ставин з метою визначення умов, які потрібно знати для прийняття рішень; пошуку, розробки та аналізу можливих варіантів дій; обрання одного якогось напряму дій із можливих альтернатив у такий спосіб, аби була досягнута деяка важлива, бажана мета.

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні. У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, а і його виконання та контроль результатів його реалізації. У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як обрання кращого рішення із численних альтернатив.

Зважаючи на це, можна запропонувати таке визначення категорії ***прийняття управлінського рішення***: це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується обранням рішення, тобто дії, спрямованої на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з них належать такі.

1. Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує ймовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності. Крім того, для прийняття управлінського рішення менеджеру відводиться певний час. На практиці більшість керівників позбавлені можливості проаналізувати всі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

2. Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор ураховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке постає як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації

відносин управління в організації; становить основу реалізації кожної функції менеджменту. В теорії управління сформовано три основні моделі прийняття рішень: класична, поведінкова та ірраціональна.

Класична модель спирається на поняття раціональності щодо прийняття рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, всі її дії у процесі прийняття рішень спрямовані на обрання найкращої альтернативи. Отже, основні характеристики класичної моделі такі: особа, яка приймає рішення, має чітку мету прийняття рішення; повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення; повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації; раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості; мета особи, яка приймає рішення, завжди полягає в тому, аби зробити вибір, який максимізує результат діяльності організації.

Таким чином, класична модель ґрунтується на тому, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть обирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації. Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень ураховує поведінкова модель.

Поведінкова модель. На відміну від класичної має такі основні характеристики: особа, яка приймає рішення, не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення; не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив; не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Ураховуючи ці характеристики, лауреат Нобелівської премії за новаторські дослідження процесу прийняття рішень в економічних організаціях і фірмах Г. Саймон сформулював два ключові поняття поведінкової моделі:

1) поняття *обмеженої раціональності*, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення, краще за прийняте);

2) поняття *досягнення задоволеності*. Оскільки досягти *повної раціональності* неможливо, менеджери бажають, аби їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання до-

сягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Г. Саймон охарактеризував як *досягнення задоволеності*, розуміючи під цим вибір, який є достатньо добрим за даних умов.

Прагнення менеджерів *досягти задоволеності* може бути зумовлене декількома причинами:

- менеджери можуть просто не бажати ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;

- вони можуть бути не здатними зважити та оцінити велику кількість альтернатив;

- можливе також втручання у процес прийняття рішень особистих, суб'єктивних факторів.

Ірраціональна модель ґрунтується на передбаченні, що рішення приймаються ще до того, як досліджуються альтернативи. Ірраціональна модель найчастіше застосовується: а) для розв'язання принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються розв'язанню; б) для розв'язання проблем в умовах дефіциту часу; в) коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади, аби нав'язати своє рішення.

У теорії прийняття рішень розрізняють два основних методи прийняття рішень: інтуїтивний та раціональний.

Інтуїтивний метод – це обрання рішення, що здійснюється на основі відчуття його правильності. Особа, яка приймає рішення свідомо, не переймається аналізом альтернатив і не заглиблюється в існуючу ситуацію. Людина використовує інформацію про події в діяльності організації, які відбувались у минулому, з метою прогнозувати результат альтернативного обрання в теперішній ситуації. Спираючись на здоровий глузд, керівник обирає рішення, яке принесло успіх у минулому.

З одного боку, цей метод може бути ефективним, оскільки значна кількість ситуацій у практиці управління повторюється, а з другого – за відсутності досвіду прийняття рішень у новій ситуації керівник, діючи звичайними, відомими йому методами, може втратити позитивні результати. Інтуїтивні рішення, як правило, приймаються представниками вищого ешелону влади, а не середньою ланкою управління, яка більшою мірою спирається на інформацію.

Раціональний метод передбачає наявність економічного аналізу, обґрунтування та оптимізацію рішень. Застосування цього методу включає такі етапи.

1. Діагностування проблеми: виявлення та опис проблемної ситуації; встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації); ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на основі яких оцінюватиметься вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. Накопичення інформації про проблему, що означає збирання й оброблення різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість розв'язання проблеми залежить від якості інформації стосовно неї. Якість інформаційних матеріалів у свою чергу оцінюється за допомогою таких критеріїв: об'єктивність, лаконічність, актуальність, своєчасність, комунікативність.

3. Визначення альтернатив, тобто розроблення, опис та складання переліку всіх можливих варіантів дій, що забезпечують розв'язання проблемної ситуації і досягнення організацією поставленої мети. Для порівняння альтернатив їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо. Додержання цієї вимоги має гарантувати однакові «стартові» умови для кожної альтернативи та врахування всього комплексу результатів їх реалізації.

4. Оцінювання альтернатив. На цьому етапі перевіряється кожна винайдена альтернатива. Критерії перевірки: реалістичність, відповідність ресурсам організації, урахування не тільки поточних, а й майбутніх результатів реалізації альтернативи.

5. Прийняття рішення. Організація виробничого процесу із властивими йому стандартами. Оцінювання фактичного результату, порівняння його зі стандартними показниками та оцінювання відхилення. Одержання зворотного зв'язку.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте сутність поняття «інформація».
2. Назвіть види інформації та критерії її класифікації.
3. У чому полягають сутність, роль та значення комунікацій у процесі управління організацією?

4. Охарактеризуйте основні види комунікацій.
5. Визначте сутність поняття «процес комунікацій», назвіть його елементи та етапи.
6. Які обставини впливають на якість організаційних комунікацій?
7. Назвіть чинники, що визначають процес прийняття рішень.
8. Охарактеризуйте різні моделі та етапи прийняття рішень.

■ Рекомендована література

Друкер, Питер Ф. (Peter F. Drucker). Менеджмент. Вызовы XXI века [Электронный ресурс] / Питер Ф. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с. – Режим доступа : <http://enbv.narod.ru/text/Econom/drucker/st1/04.html>

Майстер, Дэвид. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги [Электронный ресурс] / Дэвид Майстер. – Режим доступа : <http://www.gumvi.com/products/ebook/>

Менеджмент (Конспект лекцій КНЕУ) [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://books.br.com.ua/themes/185/194>.

Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

Мойсеенко, І. П. Процес прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. П. Мойсеєнко / Режим доступу : <http://pidruchniki.ws/14210923/investuvannya/>

Принципи менеджменту [Текст] : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

4. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування діяльності організації

4.1. Стратегічний менеджмент і стратегічне планування: загальна характеристика

Концепція стратегічного менеджменту почала формуватися у 1960-ті роки, коли було оприлюднено основні праці його засновників: трактат А. Чандлера «Стратегія і структура» (1962), колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» (1965), автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс, та книга І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965).

Стратегічний менеджмент – це набір управлінських рішень і дій з формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити організації (фірмі) найкращу конкурентну позицію, її функціонування і розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі. В умовах стратегічного менеджменту організації визначають, що потрібно робити зараз заради досягнення в майбутньому певних цілей і певного стану (позиції на ринку, організаційної структури і культури тощо).

Стратегічний менеджмент здійснюється вищим керівництвом організації. На відміну від оперативного управління, яке домінувало в бізнесі понад двадцять років тому і вбачало призначення організації в одержанні прибутку від поточної діяльності, стратегічний менеджмент орієнтує організацію на забезпечення розвитку за рахунок збалансованої взаємодії із зовнішнім середовищем, своєчасного і ефективного реагування на зміни умов діяльності організації. При цьому стратегічний менеджмент не дає точної картини майбутнього. Йдеться швидше про побажання щодо майбутнього якісного стану організації, тому стратегічний менеджмент іноді характеризують як філософію та ідеологію бізнесу.

Ключові характеристики стратегічного менеджменту організації порівняно з оперативним (поточним) управлінням наведено в табл. 4.1.

Стратегічний та оперативний менеджмент організації

| Основні ознаки менеджменту | Оперативний менеджмент | Стратегічний менеджмент |
|----------------------------|---|--|
| Мета | Одержання прибутку за рахунок виробництва та реалізації продукції | Розвиток організації шляхом збалансованої взаємодії із зовнішнім середовищем |
| Рівень реалізації мети | Здійснюється керівництвом середньої ланки | Здійснюється вищим керівництвом організації |
| Спосіб досягнення мети | Ефективне використання внутрішніх ресурсів | Пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, адаптація до змін у довкіллі |
| Ступінь охоплення проблем | Охоплює всі функціональні сфери організації та інтегрує їх | Концентрується навколо окремих найважливіших позицій |
| Джерела інформації | Насамперед із внутрішнього середовища організації | Переважно із зовнішнього середовища організації |
| Фактор часу | Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективи | Орієнтація на довгострокову перспективу |
| Фактор невизначеності | Незначна | Набагато вища |
| Фактор персоналу | Працівники – один із ресурсів організації, виконавці робіт | Працівники – основа організації, джерело її творчості та добробуту |
| Критерії ефективності | Прибутковість, ліквідність, раціональність використання виробничого персоналу | Гнучкість і готовність до змін, потенціал успіху (наприклад, зростання частки ринку) |

Центральне місце в структурі стратегічного менеджменту посідають розроблення та реалізація організацією певної «*стратегії*» (від грец. *strategos* – «мистецтво генерала»). Останню визначають як

напрям (модель) довгострокового розвитку організації; встановлення довгострокових цілей і завдань організації та створення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей; комплексний план заходів із забезпечення здійснення місії організації.

Тривалий час формування стратегій організації пов'язувалося зі **стратегічним плануванням**. Вважалося, що саме розроблення стратегічних планів дає можливість визначити напрями та темпи розвитку бізнесу, виявити глобальні тенденції ринку, зрозуміти характер організаційних і структурних перетворень, потрібних компанії для зростання її конкурентоспроможності, і як результат – сформувані та реалізувати стратегію організації. Всі інші функції менеджменту (організації, мотивації, контролю, координації) мають бути орієнтовані на розробку та реалізацію стратегічних планів.

Утім, починаючи з 1990-х рр., фахівці звертають увагу на те, що стратегічний менеджмент набагато ширше за стратегічне планування, а розробка стратегій не завжди є наслідком стратегічного планування. Г. Мінцберг, наприклад, запропонував розрізняти: *заплановані стратегії* – обдумані командою топ-менеджерів перспективи організації; *стратегії, що дійсно реалізуються на практиці* (такими є приблизно 10–30 % запланованих стратегій), та *спонтанні, несподівані стратегії* – рішення, що виникають під впливом постійних змін у зовнішньому середовищі і не передбачалися раніше. Спонтанні стратегії можуть бути не менш успішними, ніж ті, що розроблені шляхом формалізованого планування.

На цей час сформувалися декілька напрямів (шкіл) стратегічного менеджменту, які були систематизовані Генрі Мінцбергом – професором McGill University (Канада) та INSEAD (табл. 4.2).

Розробка та реалізація стратегій передбачають: 1) формулювання бачення та місії організації (фірми); 2) постановлення цілей фірми; 3) аналізування зовнішнього середовища, оцінювання загроз та можливостей розвитку організації під впливом зовнішнього середовища; 4) управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації (внутрішнього середовища); 5) аналіз стратегічних альтернатив розвитку організації; 6) обрання стратегії; 7) реалізацію стратегії: розробку та реалізацію системи планів, процедур, правил, бюджетів; 8) оцінювання стратегії.

Основні школи стратегічного менеджменту (за Г. Мінцбергом)

| Школа та її основні представники | Зміст наукових поглядів | Основні теоретичні та практичні обмеження |
|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Школа дизайну (моделі): І. Ансофф, П. Селзник (праці 1950-х рр.), У. Ньюман (1951), К. Ендрюс (праці 1980-х рр.) | Стратегія є результатом реального наукового процесу. Після SWOT-аналізу та оцінки стратегічних альтернатив, з урахуванням цінностей вищого керівництва та форм соціальної відповідальності організації <i>моделюється</i> найкраща стратегія. Стратегія є унікальною для кожної компанії | Розроблення та реалізація стратегії здійснюються фактично силами однієї особи – керівника організації (стратега). Це можливо тільки для простих систем, але не для складних ситуацій |
| Школа планування: І. Ансофф (1969) | Формування стратегії є частиною процесу <i>планування</i> . Це достатньо формалізований, раціональний процес, який зазвичай поділяють на окремі кроки, що супроводжуються визначенням цілей, розробленням бюджетів, програм і планів | Майбутнє не завжди можна спрогнозувати; стратегічне мислення не можна представити у вигляді якогось алгоритму дій |
| Школа позиціонування: Д. Шендел, К. Хаттен (1970), М. Портер (1980) | Стратегія формується на основі конкурентного й галузевого аналізу з метою завоювання потрібної <i>позиції</i> (найчастіше – частки ринку) стосовно інших учасників ринку, які є конкурентами організації | Для використання моделі потрібен значний масив інформації, що можливо тільки у зрілих і стабільних галузях. Обрання стратегії обмежено певним набором позицій, з яких потрібно обрати одну |
| Школа підприємництва: І. Шумпетер (1950), А. Коул (1959), П. Друкер | Стратегія обирається керівником організації на основі власної інтуїції та <i>підприємницького таланту</i> . Контролюючи впровадження стратегії, лідер може змінювати пріоритети з урахуванням стану навколишнього середовища | Найбільше підходить для підприємницьких стартапів або реструктуризації великих організацій. Залежить від особистих амбіцій керівника організації. Може бути як послідовно інноваційною, так і провальною |

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|--|
| Когнітивна школа: Г. Саймон (1947), Дж. Марч (1958) | Розробка стратегії є результатом індивідуального або колективного людського розуму, тому важливо зрозуміти, як розум обробляє інформацію та розробляє стратегію | Слід зважати на обмежені можливості індивіда збирати потрібну інформацію та обробляти її, що призводить до суб'єктивних або спотворених висновків |
| Школа навчання: Ч. Ліндблом (1959), Дж. Марч (1963), Г. Мінцберг | Стратегічні ініціативи можуть з'являтися не тільки на вищому, а й на нижчих рівнях, а потім через менеджерів середньої ланки передаватися до вищого керівництва. Роль лідерів – управляти процесом <i>стратегічного навчання</i> , тобто з'ясуванням механізму роботи організації та розвитком ефективних напрямів її діяльності | Шлях спроб і помилок, притаманний навчання, може призвести до додаткових витрат та неефективного використання ресурсів |
| Школа влади: Г. Аллісон (1971) | Формування стратегії – це процес ведення переговорів. <i>Політика</i> є частиною стратегічного процесу. На мікрорівні впливові індивіди, які мають владу, використовують політичні засоби для досягнення своїх цілей. На макрорівні великі компанії використовують політичний вплив на уряд та інші зовнішні організації | Політиканство може заважати формуванню стратегії, оскільки стратегічні цілі – предмет обговорення, а не згоди. Надійного способу формування стратегії школа не дає |
| Школа культури: Е. Ренман, Р. Норманн (1960) | Формування стратегії є колективним процесом і відбувається під впливом загальноприйнятих <i>переконань, традицій, історії</i> або культури організації, які створюють очікування, а потім формують поведінку персоналу та активні стратегії. Спільні інтереси роблять стратегію інтегрованою і міцною | Чим сильніша і багатша культура організації, тим складніше змінити існуючу стратегію в майбутньому |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Школа доквілля: М. Ханнан, Дж. Фріман (1977) | Стратегію диктують <i>зовнішні обставини</i> . Причому організації як члени біологічної популяції, народжуються, знаходять свої екологічні ніші і, врешті-решт, умирають. У своїй діяльності вони повинні адаптуватися до середовища, аби вижити | Орієнтація винятково на середовище та зовнішні обставини може суттєво обмежити стратегічний вибір |
| Школа конфігурації (структурна школа): А. Чандлер (1962) | Формування стратегії визначають <i>час або обставини</i> – певні періоди в історії організацій, конкретна стадія життєвого циклу (зростання, зрілість, занепад), тип і форма організації. Ця школа може пояснювати феномен революційних змін, тобто те, чого не могли зробити описові школи | Радикальні зміни означають зміну як стратегії, так і організаційної структури і процесів, тобто є протилежністю «поступового» підходу |

4.2. Формулювання бачення, місії та постановка цілей в організації. «Дерево цілей»

Розробка стратегії організації починається з визначення бачення, місії та цілей організації.

Бачення організації означає образне уявлення сенсу діяльності, того, якою організація повинна стати і чого вона має досягти за тієї політичної, економічної, соціальної ситуації, яка склалася в країні. Після досягнення організацією бажаного стану бачення втрачає свою актуальність і повинно бути сформульоване заново.

Місія організації – це ділове поняття, яке відбиває призначення бізнесу та його головну мету. Місія зазвичай декларує: 1) причини створення, основні цілі і напрями діяльності (бізнесу) організації; 2) продукти або послуги, які виробляє організація, а також потенцій-

ні ринки і споживачів, для яких вона працює; 3) принципи, корпоративні цінності та пріоритети організації. Правильно сформульована місія робить організацію унікальною у своєму роді. При цьому у місії не прийнято вказувати одержання прибутку як основну мету створення організації, хоча прибуток є найважливішою умовою функціонування організації. Зміна місії фірми фактично означає закриття фірми і відкриття нової, навіть із тією самою назвою.

Цілі – це конкретний кінцевий стан окремих характеристик організації, який є для неї бажаним і на досягнення якого спрямована її діяльність. Цілі організації поділяються на:

1) *довгострокові* – як правило, на два-три роки, і *короткострокові* – з горизонтом досягнення до одного року. Довгострокові цілі є по суті *стратегічними* цілями організації. Короткострокові цілі деталізують довгострокові, підпорядковані їх досягненню і вважаються *тактичними* цілями;

2) *корпоративні* (цілі організації в цілому), *бізнес-цілі* (цілі організації у певній сфері діяльності), *функціональні* (цілі за певним напрямом діяльності) та *операційні* цілі (конкретні результати, яких повинні досягти відділи, робочі групи та окремі працівники);

3) *зовнішні*, що стосуються задоволення потреб споживачів, взаємодії з постачальниками, кредиторами, органами влади, місцевим товариством, і *внутрішні*, які відбивають інтереси власників організації (одержання прибутків, поліпшення іміджу компанії), її менеджерів (захоплення частки ринку) і працівників (одержання високих заробітків).

До формулювання цілей організації застосовують *вимогу SMART*, відповідно до якої цілі організації повинні бути: конкретними (Specific); кількісно вимірюваними (Measurable); такими, що можуть бути досягнуті (Achievable), при цьому цілі мають взаємно підтримувати, не суперечити і не заважати досягненню одна одній, до того ж мотивувати персонал до їх досягнення; реалістичними (Realistic); з чітко визначеним періодом досягнення (Timed).

Основними напрямками встановлення цілей ділових організацій є: 1) маркетинг – у показниках частки ринку, обсягів продажу та ін.; 2) розроблення та виробництво нового продукту, застосовування нових технологій; 3) зростання виробничих потужностей організації; 4) використання людських ресурсів; 5) використання фінансових

ресурсів – у показниках прибутку, рентабельності, доходу на акцію тощо; 6) продуктивність праці – у показниках витрат на одиницю продукції, віддачі від одиниці виробничих потужностей, обсягу продукції в одиницю часу; 7) зміни в організації та управлінні; 8) соціальна відповідальність організації.

Для визначення та впорядкування цілей використовується модель «*дерева цілей*» (рис. 4.1), уперше запропонована американськими дослідниками Ч. Черчменом та Р. Акоффом у 1957 р.

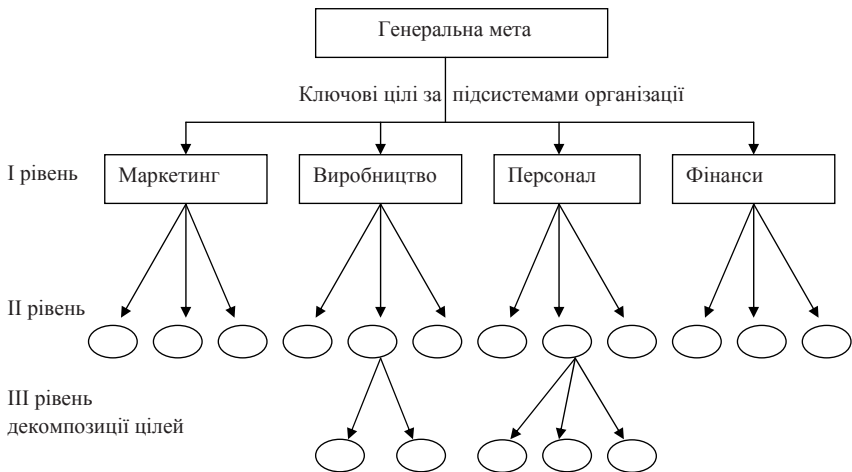


Рис. 4.1. Ієрархія цілей організації

У графічний спосіб модель демонструє ієрархію цілей організації, фактично структурований план дій організації. «Дерево цілей» будується зверху вниз шляхом поступового переходу від більш високого рівня до більш низького. «Вершиною дерева» є генеральна мета (місія) організації; «гілками дерева» – підпорядковані їй локальні підцілі першого, другого і наступних рівнів, які повинні бути незалежними та не виводитися одна з одної. Кількість рівнів декомпозиції цілей залежить від масштабів і складності генеральної мети та організаційної структури, а сама декомпозиція відбувається до рівня підрозділів, відділів і конкретних працівників шляхом узгодження з працівниками-виконавцями. Оптимальна кількість цілей для працівника – від трьох до семи. Реалізація підцілей кожного наступного

рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення цілей попереднього рівня.

Стратегічні цілі фірми конкретизуються в *завданнях*, які потрібно розв'язати задля досягнення тієї чи іншої стратегічної мети. Чим конкретніше сформульовані завдання, тим однозначніше можна оцінити ступінь їх виконання.

4.3. Аналіз середовища організації. SWOT-аналіз. PEST-аналіз. Конкурентний аналіз галузі

Наступний етап стратегічного аналізу має відповісти на запитання, чи здатна організація реалізувати свою місію та поставлені цілі в тому середовищі, у якому вона функціонує. Інструментами аналізу середовища організації є SWOT-аналіз, PEST-аналіз та конкурентний аналіз галузі.

SWOT-аналіз (від англ. *strengths* – сильні сторони, *weaknesses* – слабкі сторони, *opportunities* – можливості та *threats* – загрози) розроблено Кеннетом Ендрюсом на початку 1970-х рр., удосконалений А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом.

Для аналізу середовища організації розробляють матрицю SWOT, в яку заносять усі виявлені можливості, загрози, сильні та слабкі сторони фірми (рис. 4.2). На перетині розділів утворюються чотири поля. По кожному з них здійснюється ретельний аналіз.

Потенційно внутрішніми сильними сторонами фірми, наприклад, можуть бути: наявність необхідних фінансових ресурсів; гарні позиції на ринку; ефективна стратегія; вміння конкурувати; власна технологічна база; ефективний менеджмент тощо. Потенційно слабкими сторонами можуть стати: застаріле обладнання, некваліфікований персонал, низька прибутковість тощо.

Потенційні зовнішні можливості фірми: здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів і виходити на нові ринки, здатність використовувати ноу-хау при виробництві продукції, сприятливе законодавство тощо. Потенційні зовнішні загрози: економічний спад, вихід на ринок сильних іноземних компаній, коливання курсів іноземних валют, зміна торговельної політики іноземних держав тощо.

| | | |
|--|--------------------------------------|-----------------------------------|
| | Можливості: 1. 2. 3. ... | Загрози: 1. 2. 3. ... |
| Сильні сторони: 1. 2. 3. ... | Поле «СМ» | Поле «СЗ» |
| Слабкі сторони: 1. 2. 3. ... | Поле «СлМ» | Поле «СлЗ» |

Рис. 4.2. Матриця SWOT

Далі докладніше слід дослідити силу впливу можливостей на організацію та ймовірність реалізації можливостей (рис. 4.3). Можливості «ВС», «ВП», «СС» рекомендується обов'язково використовувати. Можливості «НП», «ССл», «НСл» брати до уваги недоцільно. В інших випадках застосовується гнучкий підхід.

Наступну матрицю необхідно побудувати для оцінювання загроз діям організації (рис. 4.4). Найбільшу загрозу становлять поля «ВР», «ВК» і «СР». Не менш серйозні загрози «ВТ», «СК» і «НР». Третіми за силою впливу на фірму йдуть «НК», «СТ» і «ВЛ». За іншими загрозами завдання першочергового подолання не ставиться, але вони контролюються.

| | | | | |
|------------------------------------|----------------------------------|----------------|---------------|------------|
| | Вплив можливостей на організацію | | | |
| | Сильний вплив | Помірний вплив | Слабкий вплив | |
| Ймовірність реалізації можливостей | Висока | Поле «ВС» | Поле «ВП» | Поле «ВСл» |
| | Середня | Поле «СС» | Поле «СП» | Поле «ССл» |
| | Низька | Поле «НС» | Поле «НП» | Поле «НСл» |

Рис. 4.3. Матриця можливостей

| | | | | | |
|-------------------------------|---------|-----------|----------------|-------------|---------------|
| | | Руйнівний | Критичний стан | Тяжкий стан | «Легкі синці» |
| Імовірність реалізації загроз | Висока | Поле «ВР» | Поле «ВК» | Поле «ВТ» | Поле «ВЛ» |
| | Середня | Поле «СР» | Поле «СК» | Поле «СТ» | Поле «СЛ» |
| | Низька | Поле «НР» | Поле «НК» | Поле «НТ» | Поле «НЛ» |

Рис. 4.4. Матриця загроз

Після цього визначають характер впливу на організацію її внутрішніх сильних і слабких сторін та ймовірність реалізації виявлених факторів. Подібним чином розробляють матрицю впливу сильних сторін і матрицю впливу слабких сторін.

PEST-аналіз (від англ. *policy* – політика, *economy* – економіка, *society* – соціум, суспільство, *technology* – технологія) спрямований на дослідження факторів переважно зовнішнього середовища, які прямо чи опосередковано впливають на фірму. PEST-аналіз здійснюється в чотири етапи: 1) моніторинг макросередовища за вказаними напрямками; 2) виявлення та аналіз основних тенденцій та їх значущості для фірми; 3) докладний аналіз змін; 4) оцінка наслідків цих змін для фірми; виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із кожним фактором.

Конкурентний галузевий аналіз традиційно здійснюється за моделлю п'яти сил конкуренції відомого американського економіста Майкла Портера (рис. 4.5). На його думку, прибутковість і привабливість галузі та фірми визначаються структурою галузі, тобто основними конкурентними силами в ній, які впливають або можуть вплинути на результати господарської діяльності фірми. До останніх належать:

1) *потенційні конкуренти* – фірми, які мають можливість легко ввійти в галузь та зацікавлені в цьому;

2) *товари-замінники (субститути)*, які виконують ту саму функцію для тієї самої групи споживачів, але відрізняються технологією виробництва. Небезпека конкуренції з боку товарів-замінників є реальною, якщо відношення «якість/ціна» формується на їхню користь;

3) *покупці* – в разі можливості торгуватися з продавцями, домагаючись зниження цін, одержання більш широкого кола послуг, особливих умов платежів, кредитів та ін. Здатність покупців диктувати свої умови посилюють їх організованість у різні об'єднання та асо-

ціації, концентрація в руках окремих груп покупців значної частини реалізованої фірмою продукції, особливі маркетингові стратегії;

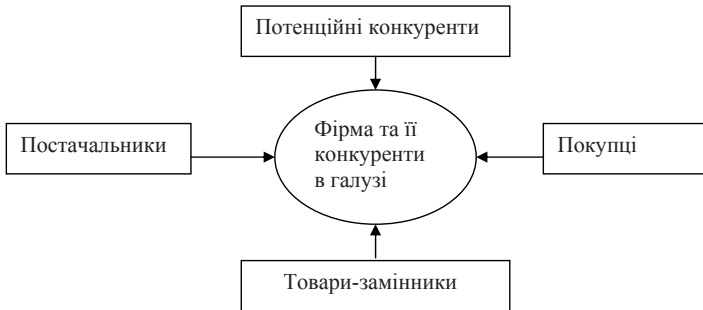


Рис. 4.5. П'ять сил конкуренції за М. Портером

4) *постачальники ресурсів*, якщо здатні підвищувати ціни, маніпулювати якістю своєї продукції, обмежувати обсяг поставок замовникам, впливаючи цим на процес виробництва і рентабельність замовників. Загрози з боку постачальників зростають, якщо вони додержуються однієї збутової політики, випускають диференційовану або унікальну продукцію, через що покупець не може переключитися на іншого продавця;

5) *конкуренція в галузі* – суперництво між уже діючими фірмами, які виробляють аналогічну продукцію і продають її на одних і тих же ринках.

Крім перелічених М. Портером п'яти сил конкуренції, слід звертати увагу й на зміст державної конкурентної політики, стан конкурентного законодавства, усталену практику конкурентного регулювання. Це дає можливість сформулювати уявлення про *конкурентне середовище фірми*.

4.4. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку організації. Поняття стратегічної піраміди фірми

Розрізняють чотири рівні розроблення стратегій: корпоративний, діловий (рівень бізнес-одниць), функціональний та операційний, які утворюють *стратегічну піраміду фірми* (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Стратегічна піраміда фірми

Корпоративна стратегія є загальним планом управління всією організацією (фірмою), охоплює всі напрями її діяльності з метою посилення економічних позицій у тих чи інших галузях економіки. Її розроблення є найбільш складним, оскільки перед організацією, як правило, постають чотири *стратегічні альтернативи*.

1. *Обмежене зростання*: цілі встановлюються від досягнутого з урахуванням інфляції. Така альтернатива може бути обрана у зрілих галузях зі статичною технологією, коли фірма в цілому задоволена своїм становищем. Це найбільш легкий, зручний і найменш ризикований спосіб дій.

2. *Зростання*: показники короткострокових і довгострокових цілей щорічно значно перевищують показники попереднього року. Застосовується в галузях, які динамічно розвиваються або коли фірма прагне диверсифікації своєї діяльності. Зростання може бути *внутрішнім* – шляхом розширення асортименту товарів, збільшення продуктивності праці, ефективності використання виробничих потужностей та застосування інновацій, і *зовнішнім* – за рахунок проникнення у суміжні галузі у формі вертикального або горизонтального зростання, тобто інтеграції або диверсифікації.

Інтеграційне зростання фірми відбувається в межах галузі або сфери її діяльності за рахунок переміщення вперед, назад або по го-

ризонталі. *Інтеграція «вперед»* (прогресивна інтеграція) має місце тоді, коли фірма встановлює більший контроль над системою розподілу продукції, купуючи канали просування товару або створюючи нові. *Інтеграція «назад»* (регресивна інтеграція) виявляється у встановленні контролю над системою постачання ресурсів. *Горизонтальна інтеграція* – спроби фірми встановити контроль над компаніями-конкурентами.

Диверсифікаційне зростання фірми здійснюється за межами галузі, у якій вона працює. Це виправдано, якщо галузь, у якій діє фірма, не дає можливостей для її подальшого розвитку, не забезпечує необхідної рентабельності або якщо можливості розвитку фірми за межами галузі значно кращі і привабливіші. Однак диверсифікований бізнес є найбільш затратним і ризикованим. Такі фірми діють у різних галузях і конкурують на різних ринках. Отже, потрібно управляти конкурентоспроможністю кожного підрозділу, інакше фірма втратить конкурентоспроможність у цілому. Практика також свідчить про те, що диверсифікована фірма втрачає близько 15 % своєї вартості порівняно з вартістю її частин як окремих компаній.

Розрізняють три види диверсифікації:

горизонтальна – виробництво і виведення на ринок нових виробів, технологічно не пов'язаних з тими, що випускаються зараз;

концентрична – виведення на нові ринки нових продуктів, технологічно пов'язаних з тими, що вже випускає фірма;

конгломератна – вихід на нові ринки з товарами, які не мають жодного відношення ні до застосовуваної фірмою технології, ні до її нинішніх товарів і ринків.

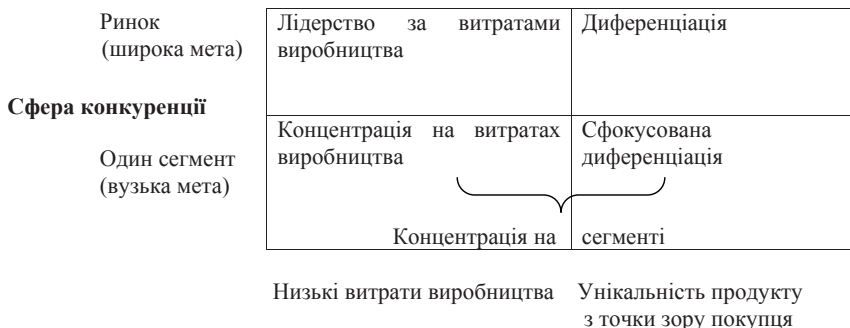
3. *Скорочення*: рівень установлюваних цілей нижче досягнутого в минулому. Для багатьох фірм це спосіб раціоналізації та переорієнтації операцій. У рамках альтернативи скорочення можливі декілька варіантів: *ліквідація* – повний розпродаж матеріальних запасів та активів організації; *відсікання зайвого* – відокремлення від себе певних підрозділів або видів діяльності; *скорочення і переорієнтація* діяльності з метою зростання прибутку.

4. *Поєднання всіх альтернатив*, якщо фірма працює в багатьох галузях.

Правильне обрання стратегічної альтернативи розвитку максимально забезпечує довгострокову ефективність функціонування фірми (організації).

Ділова (конкурентна) стратегія стосується конкретної сфери (галузі) діяльності, визначає прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців, розробляється керівником організації та його першими заступниками. Організація, яка працює в декількох галузях, має декілька ділових стратегій. Висока конкурентоспроможність фірми свідчить про їх ефективність.

Традиційно для обґрунтування конкурентних переваг фірми використовується методологічний підхід, запропонований у працях М. Портера 1975–1980-х рр. До основних конкурентних переваг фірми він відносить низькі витрати виробництва та унікальність продукту з точки зору покупця (рис. 4.7).



Конкурентна перевага

Рис. 4.7. Матриця конкуренції М. Портера

Відповідно обирається одна із стратегій:

стратегія лідерства за витратами виробництва – забезпечує домінантне становище фірми в галузі або на певному сегменті ринку за рахунок економії на витратах при виготовленні продукції;

стратегія диференціації – орієнтується на технологічне вдосконалення та створення нових унікальних продуктів, надання якісного післяпродажного сервісу, створення іміджу марки виробника (продавця) продукції. Диференціація потребує значних витрат, але дає

змогу встановити підвищену ціну на товари і послуги фірми, відмінні від інших товарів, а в умовах низької замінюваності товару – забезпечити високу рентабельність;

стратегія фокусування – передбачає концентрацію діяльності фірми на потребах одного ринкового сегмента (однієї групи споживачів).

Ф. Котлер класифікував конкурентні стратегії, виходячи з частки ринку, що належить фірмі. Їх різновидами є: стратегія «лідера», який посідає домінуюче місце на ринку; стратегія «того, хто кидає виклик», що характерно для фірми, яка бажає посісти найвигідніше місце на ринку; стратегія «прямування за лідером», що притаманно для фірми з невеликою часткою ринку, яка узгоджує свої дії з рішеннями конкурентів; стратегія «спеціаліста» – фірми, яка виявляє інтерес тільки до окремих сегментів ринку і діє лише в їх межах.

Функціональна стратегія спрямовується на розвиток певного напрямку діяльності. Водночас це стратегія розвитку відповідного функціонального підрозділу фірми, яка і розробляється його керівником. Наприклад, *маркетингова стратегія* спрямовується на поліпшення ринкових позицій фірми, одержання стратегічних переваг на ринку перед конкурентами. *Ресурсна стратегія* визначає шляхи мобілізації ресурсів та їх ефективного використання. *Виробнича стратегія* передбачає управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві. *Інноваційна стратегія* реалізується шляхом проведення наукових досліджень, випуску нових видів продукції, оновлення техніки та технології виробництва. *Стратегія розвитку персоналу* стосується формування системи наймання, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які здатні виконувати завдання фірми. *Фінансова стратегія* здійснюється у формі розроблення програм фінансування діяльності фірми, створення необхідних грошових фондів. Організація (фірма) повинна мати стільки функціональних стратегій, скільки у неї основних напрямів діяльності.

Операційна стратегія визначає способи управління ключовими організаційними ланками (заводом, цехами, відділами) і розробляється їх керівниками.

4.5. Портфельний аналіз фірми. Вибір «стратегічної зони господарювання» та «стратегічних господарських одиниць» із перевагами в конкурентній боротьбі

Великі диверсифіковані фірми потребують портфельного аналізу своєї діяльності.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво організації (фірми) оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні напрями і одночасно скорочення або навіть припинення інвестування в неефективні проекти. Мета портфельного аналізу – узгодити бізнес-стратегії і розподілити фінансові ресурси між господарськими підрозділами компанії.

Спочатку на основі моніторингу зовнішнього середовища (загроз і можливостей) здійснюють стратегічне сегментування економічного середовища з виокремленням **стратегічної зони господарювання (СЗГ)**, тобто галузі (галузей), у якій фірма має конкурентні переваги і в якій їй найбільш вигідно працювати. СЗГ оцінюють з точки зору перспектив зростання, рівня рентабельності, очікуваної нестабільності і ризиків та інших параметрів функціонування фірми у цій галузі.

Далі шляхом аналізу внутрішнього середовища організації (її сильних і слабких сторін) виявляють такі структурні ланки фірми, які спроможні взяти на себе відповідальність за ефективну роботу, конкурентоспроможність та необхідний імідж фірми у СЗГ. Ці ланки називаються **стратегічними господарськими одиницями (СГО)**. Ними можуть бути: фірма в цілому, її внутрішні підрозділи, окремі продуктові лінії і навіть окремі продукти, які дають можливість успішно конкурувати на ринках, одержуючи високі доходи та прибутки. Кожна СГО має власні цілі і завдання в рамках компанії, свій ринок (покупців) і конкурентів, окрему стратегію і ресурси для її реалізації. Керівник СГО відповідає за розробку і виготовлення певної продукції, закупівлю компонентів у постачальників, систему маркетингу, збуту, сервісу, тобто за кінцевий результат своєї діяльності. СГО, які не виправдовують очікування фірми, реорганізуються, закриваються або

продаються. Сукупність СГО утворює **господарський портфель фірми**.

Важливим інструментом портфельного аналізу є побудова спеціальних матриць. **Матриця господарського портфеля** – це двовимірна модель (таблиця), яка шляхом зіставлення двох якихось пар показників порівнює виробництва, підрозділи, процеси або продукти, визначає конкурентне становище кожного виду діяльності (підрозділу, продукту) фірми.

Охарактеризуємо основні матриці.

Модель Boston Consulting Group (BCG), або **матриця «зростання – частка ринку»**, базується на філософії, згідно з якою двома найважливішими характеристиками діяльності фірми є темпи зростання ринку (попиту) і частка ринку стосовно найбільш небезпечного конкурента (рис. 4.8).

Темпи зростання ринку (обсягів попиту) характеризують привабливість ринку. Лінія, що розділяє ринки з високим і низьким темпами зростання, відповідає або темпу зростання ВВП у натуральних показниках, або середньозваженому значенню темпів зростання різних сегментів, у яких діє фірма. Темп зростання вище цього рівня вважають високим, а темп зростання нижче за цей рівень – низьким.

Частка ринку стосовно найбільш небезпечного конкурента дає можливість оцінити конкурентоспроможність фірми. Тут лінія поділу зазвичай проходить через точку 1,0. Частку ринку вище цього рівня вважають великою, і навпаки.

| | | | |
|--|---------|--------------------------------------|---|
| Темп зростання ринку (обсяг попиту) | Високий | «Зірка» | «Знак питання» («важка дитина», «дика кішка», «теля») |
| | низький | «Дійна корова» («грошовий мішок») | «Собака» («мертвий вантаж», «кульгава качка», «невдаха») |

| | | | | | | |
|--------|---|---|------|---|---|-----|
| 8 | 4 | 2 | 1 | ½ | ¼ | 1/8 |
| велика | | | мала | | | |

Частка ринку стосовно лідера

Рис. 4.8. Матриця Boston Consulting Group (BCG)

Основні припущення моделі полягають у такому: 1) чим вище темпи зростання, тим більше можливостей розвитку; 2) чим більша частка ринку, тим сильніша організація. Згідно з матрицею, всередині фірми виокремлюють чотири позиції СГО:

1) *«зірки»* – лідери на швидкозростаючому ринку; дають високі доходи і прибутки, але постійно потребують фінансових ресурсів для підтримання свого лідерства. Стратегічним завданням є збільшення або підтримання частки ринку за рахунок диференціації продукту, маневрування ціною, реклами, інтенсифікації маркетингових зусиль з просування та збуту товарів;

2) *«дійні корови»* – лідери у відносно зрілій галузі, на ринку, що розвивається повільно або скорочується; мають численних покупців, витрачають мінімум коштів на конкуренцію. Одержаний ними стабільний прибуток використовують для розвитку інших підрозділів. Завданням є підтримання такого становища якомога довше шляхом розроблення нових товарів, періодичних цінових знижок, удосконалення каналів збуту, реклами тощо;

3) *«знаки питання»* – займають малу частку ринку, не мають чітких конкурентних переваг і достатньої підтримки покупців, потребують значних коштів для свого зростання. Але ринок розширюється, тому шанси є. Альтернатива: або інвестувати і збільшувати частку ринку, або йти з нього;

4) *«собаки»* – мають обмежений обсяг збуту у зрілій галузі або такій, що скорочується; не мають конкурентних переваг, підтримки покупців і можливостей для інтенсивного зростання. Виробництво і збут є високовитратними, прибутків немає. Це найбільш неприваблива позиція. Альтернатива: або скромно існувати у вузькоспеціалізованому сегменті, або йти з ринку.

Ідеальний портфель фірми має включати СГО, які здатні накопичувати вільні кошти (*«дійні корови»*), та СГО з товарами на фазах упровадження на ринок або зростання (*«зірки»*, *«знаки питання»*), що забезпечує довгостроковий розвиток фірми. Однак застосування матриці обмежене лише галузями з масовим виробництвом. Модель припиняє працювати в галузях з невисоким рівнем конкуренції або незначними обсягами виробництва. Вона не враховує й можливості зовнішніх конкурентних переваг за рахунок диференціації продукції. Крім того, часто складно вимірювати темпи зростання, параметри основних конкурентів.

Модель General Electric i McKinsey & Company (GE/McKinsey), або багатокритеріальна матриця «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність», виходить із того, що привабливість галузі (ринку) залежить не тільки від темпів зростання, а конкурентоспроможність фірми визначається не тільки часткою на ринку. Для обґрунтування стратегії використовується набір економічних критеріїв (табл. 4.3).

Т а б л и ц я 4.3

Основні критерії розроблення матриці «привабливість ринку – конкурентоспроможність»

| Критерій | Привабливість галузі (ринку) | Конкурентоспроможність фірми |
|--------------------------------|---|--|
| Ринкові фактори | Розмір ринку; доступність ринку; темпи зростання ринку; різноманітність ринкових сегментів; чутливість ринку до ціни та промоушн-акцій; схильність до циклічності та сезонності | Фірмова частка ринку; темпи зростання фірми; вплив на ринок; характер взаємовідносин з їх постачальниками і споживачами |
| Фактори конкуренції | Кількість та типи конкурентів; гострота конкуренції; можливості цінової та нецінової конкуренції; конкуренція споживачів, постачальників, товарів-замінників | Прийоми успішної боротьби фірми з конкурентами (сильні сторони); рівень інтеграції фірми з іншими фірмами в галузі |
| Фінансово-економічні фактори | Межі капіталовкладень у галузь; ефект масштабу в галузі; бар'єри для вступу в галузь (ринку) і виходу з неї; галузевий рівень рентабельності; галузевий рівень ліквідності | Можливості капіталовкладень для фірми; ефект масштабу для фірми; бар'єри для вступу в галузь фірми; рівень доходності фірми; показники платоспроможності фірми |
| Технологічні фактори | Патенти і авторські права; необхідна технологія; ноу-хау в технології; якість продукту | Патенти й авторські права фірми; рівень фірмової технології; здатність фірми управляти змінами |
| Соціально-психологічні фактори | Соціально середовище; юридичні обмеження | Внутрішньофірмова культура та етика; імідж фірми |

Критерії і показники розробляються для кожної фірми індивідуально. При цьому всі критерії одержують бальну оцінку: низьку, середню, високу. Після завершення аналізу визначається місце фірми або її СГО на матриці з дев'яти клітинок відповідно до балів, набраних СГО за двома проаналізованими параметрами, – привабливістю галузі і конкурентоспроможністю фірми (рис. 4.9).

| | | | | |
|------------------------------|---------|------------------------------|-------------------|--|
| Привабливість галузі (ринку) | Висока | «Знак питання» В | «Переможець» | «Переможець» («зірка») С |
| | Середня | «Програвший» | «Середній бізнес» | «Переможець» |
| | Низька | «Програвший» («собака») А | «Програвший» | «Генератор прибутку» («дійна корова») Д |
| | | Низька | Середня | Висока |

Конкурентоспроможність фірми

Рис. 4.9. Матриця General Electric і McKinsey & Company

Виокремлюють такі позиції: «переможці» – підрозділи з достатньою конкурентоспроможністю у високопривабливих галузях (ринках); «програвші» – мають слабку конкурентну позицію у непривабливих галузях; «знаки питання» – підрозділи з нез'ясованими до кінця, але потенційними перспективами бізнесу; «генератори бізнесу» («дійні корови») – мають достатньо сильні конкурентні позиції у непривабливій галузі; «середній бізнес» – не дуже сильні, але й не дуже слабкі підрозділи.

Далі для кожної господарської одиниці розробляються спеціальні стратегії:

1) *стратегія деінвестування (А)*, або продовження діяльності без інвестицій, якщо і привабливість ринку, і конкурентоспроможність фірми низькі («собаки»);

2) *стратегія селективного зростання (В)* для фірми або її СГО з низькою конкурентоспроможністю на високопривабливому ринку («знаки питання»);

3) *стратегія агресивного зростання (С)* для фірми або її СГО з високою конкурентоспроможністю на високопривабливих ринках («зірки»);

4) *стратегія низької активності (D)* для фірми або її СГО з високою конкурентоспроможністю на малопривабливих ринках, її сенс – у захисті свого економічного становища без істотних фінансових витрат («дійні корови»).

Позиції в інших зонах є нечіткими.

Матрицю «значення виробництва – конкурентоспроможність» розроблено Х. Хінтерхубером для обґрунтування так званого стратегічного ядра фірми, а також заходів із його посилення (рис. 4.10).

Стратегічне ядро фірми – це основний, найбільш конкурентоспроможний бізнес фірми. До його складу включають: виробництва, на які припадає найбільша частина обороту фірми; виробництва, з якими фірма пов’язує своє майбутнє; виробництва, що визначають імідж фірми. Сильне стратегічне ядро мають ті фірми, у яких воно збігається з *ядром компетенції* – сумою вмій, знань, технологій тощо, котрі забезпечують конкурентні переваги цій фірмі порівняно з іншими.

| | | | | |
|-----------------------------|---------|--|--|--------------------------------|
| Значення виробництва | Високе | (1) Фінансова участь (захоплення) | (2) Стратегічний союз | (3) Ядро компетенції |
| | Середнє | (4) Стратегічний союз | (5) Стратегічний союз | (6) Ядро компетенції |
| | Низьке | (7) Дезінвестиції, зовнішні закупівлі | (8) Дезінвестиції, зовнішні закупівлі | (9) Пошук нових ринків |
| | | Низька | Середня | Висока |

Порівняльна конкурентоспроможність

Рис. 4.10. Матриця Х. Хінтерхубера

В ідеалі всі виробництва товарів (послуг) повинні сконцентруватися в рамках полів № 3 і № 6 матриці, тобто входити до ядра компетенції. Однак на практиці такого немає, отже, потрібна кількісна оцінка частки виробництв, що входять до ядра компетенції, у загальному обороті фірми. Якщо вона менше 50 %, – це серйозна причина для занепокоєння.

Поле № 9 указує на недовикористання створених фірмою технологічних або інших переваг та необхідність виходу на нові ринки збуту, забезпечення розкриття потенціалу.

Поле № 1 займає важливий підрозділ, який, однак, значно відстав від конкурентів. Потрібні захоплення (купівля) компанії із сильними конкурентними позиціями у відповідній сфері та включення її до цього підрозділу.

Поля № 2, 4 та 5 фіксують певне відставання порівняно з конкурентами в доволі важливих для фірми стратегічних сферах діяльності. Доцільним є стратегічне партнерство з більш успішними конкурентами: купівля патентів, ліцензій, ноу-хау тощо.

Поля № 7 та 8 займають неважливі виробництва з невисокою конкурентоспроможністю. Їх необхідно закрити або продати.

Матриця «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу», авторами якої є Чарльз В. Хофер і Ден Шендель, передбачає узгодження конкурентної позиції в бізнесі зі стадією еволюції ринку, а обрання СГО та її подальше розроблення – з урахуванням обох цих критеріїв (рис. 4.11). У структурі моделі по вертикальній осі показують *стадії еволюції ринку* (розвиток ринку; витіснення з ринку старого продукту; зростання; зрілість; насичення; скорочення). По горизонтальній осі відображають *відносну конкурентну позицію бізнесу в галузі*. Вона може бути сильною, середньою, слабкою та найгіршою. Для розмежування стадій розвитку ринку і конкурентних позицій використовують набір економічних показників.

Залежно від стадії розвитку ринку і становища конкретного виду бізнесу позиціонують СГО. Для кожної з них розробляють свою господарську стратегію: 1) збільшення частки на ринку; 2) стратегія зростання; 3) стратегія збільшення прибутку; 4) стратегія концентрації ринку і стратегія скорочення активів; 5) стратегія розкрутки або зсуву; 6) стратегія ліквідації та відокремлення.

Матриця І. Ансоффа «можливостей по товарах/ринках» (рис. 4.12) ілюструє визначення масштабу і напрямів майбутньої діяльності фірми. Будь-яка фірма спочатку реалізує внутрішні можливості, і тільки потім розпочинає зовнішнє зростання.

Стратегія проникнення на ринок передбачає збільшення збуту існуючих товарів на існуючих ринках за допомогою прийомів агресивного маркетингу. Така стратегія є найбільш доцільною на зростаючих і ще не насичених ринках.

| | | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|----------|
| Стадії еволюції ринку | Розвиток ринку; витіснення з ринку старого продукту | Стратегії збільшення частки на ринку | | Стратегія розкрутки або зсуву | |
| | Зростання | Стратегія зростання | | Стратегія ліквідації та відокремлення | |
| | Зрілість Насичення | Стратегія зростання прибутку | Стратегія концентрації ринку | | |
| | Скорочення | Стратегія скорочення активів ← | | | |
| | | Сильна | Середня | Слабка | Найгірша |

Відносна конкурентна позиція бізнесу в галузі

Рис. 4.11. Матриця Ч. В. Хофера і Д. Шенделя

Стратегія розвитку ринку означає збільшення збуту шляхом виходу з існуючими товарами на нові ринки: в інші регіони, на нові (незайняті) сегменти існуючих ринків, пошук нових сфер використання продукції, що виробляється.

Стратегія розроблення нових продуктів полягає в прагненні фірми збільшити збут шляхом виведення на існуючі ринки нових або вдосконалених товарів. Стратегія реалізується, якщо є технологічні можливості інноваційної діяльності.

| | | | |
|--------|---------------------------|--|-----------------------------|
| Товари | Старі (що вже існують) | 1. Стратегія проникнення на ринок | 2. Стратегія розвитку ринку |
| | Нові | 3. Стратегія розроблення нових продуктів | 4. Стратегія диверсифікації |
| | | Старі (що вже існують) | Нові |
| | | Ринки | |

Рис. 4.12. Матриця І. Ансоффа

Стратегія диверсифікації пов'язана з розробленням нових видів товарів або послуг з одночасним освоєнням нових сегментів ринку.

У сучасній літературі з менеджменту є й інші досить вдалі спроби матричного обґрунтування стратегій розвитку організацій з урахуванням різних чинників їх діяльності.

4.6. Реалізація та оцінка стратегії. Стратегічне балансування діяльності організації

Основними компонентами процесу реалізації стратегії є тактика, політика, процедури, правила та бюджети.

Тактика – короткострокові плани, узгоджені з довгостроковими планами і розроблені задля досягнення стратегії. Якщо стратегія розробляється вищим керівництвом організації, то тактика напрацьовується на рівні середньої ланки, керівники якої втілюють стратегію. Дотримуючись певної тактики дій, менеджери можуть розробляти спеціальні *цільові програми* – плани досягнення конкретних цілей, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розроблення нової технології, створення нових виробничих потужностей), а також *проекти* як складові частини більш широкої програми.

Політика – загальне керівництво для дій і прийняття рішень, що робить досягнення цілей легшим. Політика формулюється вищим керівництвом на тривалий проміжок часу і спрямовує дії персоналу на досягнення мети чи виконання завдання.

Процедури – опис послідовності дій, які є доцільними за певних обставин у конкретній ситуації, що часто повторюється. Це фактично стандартизоване, запрограмоване рішення у відомій ситуації з огляду на минулий досвід. Однак індивід, який діє відповідно до процедури, фактично позбавлений свободи дій і не має особливих альтернатив.

Правила – точне визначення того, що слід робити у специфічній одиничній ситуації. Вони встановлюються тоді, коли успішна реалізація стратегії та планів залежить від точного виконання завдань працівниками. Нерідко це стримує активність висококваліфікованих працівників, сприймається ними як обмеження свободи і породжує внутрішньоорганізаційні конфлікти.

Бюджет – розподіл ресурсів для досягнення цілей організації. Спочатку оцінюються (найчастіше – у грошовій формі, рідко – в одиницях часу) цілі й ресурси організації; при цьому керівництво організації доводить до нижчих ланок свої цілі та плановий обсяг продаж. Далі підрозділи організації готують свої проекти оперативних кошторисів на певний проміжок часу (квартал, півроку, рік) для топ-керівництва. Після ознайомлення вищого керівництва з напрацюваннями підрозділів відбуваються, якщо потрібно, уточнення тими своїх пропозицій, а потім розподіл ресурсів усередині організації.

Важливим напрямком реалізації стратегії є стратегічне балансування діяльності організації. Серед його методів – управління за цілями, управління результативністю та система збалансованих показників.

Управління за цілями (*Management by Objectives, MBO*) передбачає розроблення планів досягнення поставлених цілей шляхом визначення кола повноважень і обов'язків керівників та безпосередніх виконавців усіх рівнів, спостереження (контроль) за тим, як компанія рухається до цілей, вимірювання та порівняння поточних результатів діяльності працівників між собою та з поставленими цілями і планами. Відповідно до результатів роботи персоналу будують систему мотивації. Термін «управління за цілями» вперше введено Пітером Друкером у 1954 р. в книзі «*The Practice of Management*».

Доповненням до системи управління за цілями є **управління результативністю** (*Performance Management, PM*). Тепер працівники оцінюються не тільки на основі досягнення чи недосягнення поставлених цілей, а й з урахуванням рівня їх ділової компетентності. Результатом оцінювання є не тільки постановлення цілей і завдань на майбутній період, а й план індивідуального розвитку та кар'єрного просування кожного працівника.

Систему збалансованих показників – Balanced ScoreCard (BSC) – запропонували американські професори Девід Нортон – директор *Norlan Norton Institute*, зараз керівник *Balanced Scorecard Collaborative*, та Роберт Каплан – професор *Harvard Business School*. У 1990 р. вони дослідили діяльність 12 великих компаній і дійшли висновку про те, що оцінювання ефективності підприємства з використанням тільки фінансових показників не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації. Потрібен комплексний підхід до оцінки

матеріальних і нематеріальних активів у чотирьох проекціях – «Фінанси», «Маркетинг (клієнти)», «Персонал», «Внутрішні бізнес-процеси» (рис. 4.13).

Причинно-наслідкові зв'язки в системі пояснюються так: якщо у нас є професійні співробітники (*перспектива навчання і зростання персоналу*), які надають якісні послуги (*перспектива внутрішніх процесів*), то у нас будуть задоволені клієнти (*перспектива клієнтів*), які забезпечать нам високу норму прибутку (*перспектива фінансів*).

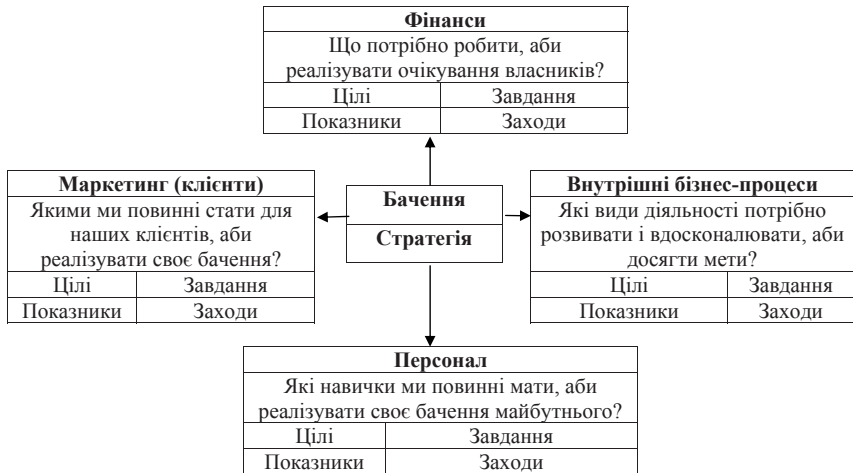


Рис. 4.13. Декомпозиція стратегії фірми на основі системи збалансованих показників

Для практичного використання BSC важливо здійснити декомпозицію стратегії компанії за схемою «корпоративна стратегія – цілі – завдання – показники – заходи (дії)» для кожної складової: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, персоналу. Особливу увагу слід приділити використанню оптимального набору взаємозалежних збалансованих показників (індикаторів) діяльності організації, які оцінюють критичні фактори не тільки її поточного, а й майбутнього розвитку.

Оцінка обраної та реалізованої стратегії має відповісти на запитання, чи відповідають одержані результати поставленим цілям, чи є стратегія ризикованою, чи вистачило ресурсів для її реалізації та наскільки ефективно вони використані, чи використані всі сильні сторони організації та чи подолано її слабкі позиції. Процес оцінки

повинен відбуватися системно і безперервно, охоплюючи всі рівні організації. В разі необхідності стратегія коректується.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність стратегічного менеджменту. Чим стратегічний менеджмент відрізняється від оперативного?
2. Який зв'язок стратегічного менеджменту і стратегічного планування?
3. Які школи стратегічного менеджменту вам відомі?
4. Назвіть основні етапи розроблення стратегії організації.
5. Визначте поняття «бачення», «місія» та «цілі» організації.
6. Що таке «дерево цілей» організації? Як його побудувати?
7. З якою метою аналізується середовище організації?
8. Охарактеризуйте зміст і процедуру проведення SWOT-аналізу.
9. У якій послідовності здійснюються PEST-аналіз та конкурентний аналіз галузі?
10. Що таке «стратегічна піраміда фірми»?
11. Які стратегічні альтернативи існують при розробці корпоративної стратегії фірми?
12. Яким є призначення ділової стратегії фірми?
13. Які функціональні стратегії розробляє та реалізує фірма?
14. Що таке «стратегічна зона господарювання» та «стратегічна господарська одиниця»?
15. Що утворює господарський портфель фірми?
16. З якою метою здійснюється портфельний аналіз діяльності фірми?
17. Сформулюйте власний висновок про значення матричного підходу для аналізу господарського портфелю фірми та розробка її стратегій.
18. Як реалізувати та оцінити ефективність стратегії фірми?
19. Як відбувається стратегічне балансування діяльності організації?

Рекомендована література

Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский. – М. : Экономист, 2006. – 670 с.

Грант, Р. М. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. М. Грант : пер. с англ. ; под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.

Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон : пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М. : ООО «Изд-во Проспект», 2003. – 336 с.

Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.

Портер, Майкл Е. Стратегія конкуренції [Текст] / Майкл Е. Портер : пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

Принципи менеджменту [Текст] : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

Стратегический менеджмент: введение и основные понятия. Процесс стратегического менеджмента [Текст] // Унив. упр. – 2008. – № 4. – С. 9–36.

Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе [Текст] / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория Знаний, 2005. – 541 с.

Шевченко, Л. С. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы [Текст] : монография / Л. С. Шевченко, В. И. Торкатюк, Н. А. Кизим, А. Л. Шутенко. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2008. – 240 с.

5. Проектування організації. Мотивація та контроль у системі менеджменту

5.1. Організовування як функція управління. Структура організації. Типи структур управління

Організовування як функція управління являє собою організаційну діяльність, що спрямована на розподіл робіт між працівниками, встановлення взаємозв'язків між ними та узгодження їх діяльності. Основними складовими організаційної діяльності є:

- *розподіл праці* (поділ загальної роботи на окремі частини);
- *департаменталізація* (групування робіт та видів діяльності у певні групи, відділи, сектори навколо або ресурсів, або результатів діяльності організації);
- *створення механізмів координації* (досягнення єдності зусиль усіх працівників для реалізації завдань шляхом забезпечення вертикальної та горизонтальної впорядкованості робіт та видів діяльності);
- *делегування повноважень* (одержання кожним працівником повноважень, відповідальності та підпорядкованість керівнику);
- *становлення діапазону контролю* (визначення кількості працівників, безпосередньо підпорядкованих цьому керівнику).

Результатом організаційної діяльності є формування організаційної структури управління. **Структура організації** – це сукупність підрозділів та функціональних взаємозв'язків між рівнями організації, яка надає їй цілісності та забезпечує єдиний найкращий шлях виконання роботи. При формуванні організаційної структури діють такі принципи: *оперативність* управлінського впливу, *функціональна чіткість* при розв'язанні поставлених завдань, *рівномірність навантаження* на всі ланки управління.

Елементи організації можуть мати різну назву і залежати від розміру організації. Наприклад, Міністерство юстиції України має управління, департаменти, відділи. Юридична фірма може мати відділи (наприклад, з реєстрації юридичних осіб, юридичного супроводження

інвестиційних проектів чи з юридичного обслуговування фізичних осіб) або служби (бухгалтерія, матеріально-технічне забезпечення).

Структурні елементи повинні бути скоординовані як за горизонтальним, так і за вертикальним розподілом праці. Розподіл роботи між учасниками трудового процесу на окремі складові визначається **горизонтальним розподілом праці**. Всі вони являють собою ті види діяльності, виконання яких дає змогу досягати загальної мети організації.

Вертикальний розподіл праці побудовано на субординації та ієрархічних зв'язках, що дозволяє впорядковувати та координувати роботу всіх підрозділів. Він будується на виокремленні трьох рівнів управління – *низового, середнього та вищого*. Організаційна структура залежить від сфери діяльності, масштабу та розміру організації. Значний вплив на риси організаційної культури здійснює характер зовнішнього середовища. Існують два крайні типи середовища: стабільне (яке залишається відносно постійним у часі) та нестабільне (для якого характерні невизначеність та швидкі зміни). Якщо організації функціонують у відносно стабільному середовищі, вони мають *механістичну* структуру, яка суттєво відрізняється від *органічної* структури, яку мають організації в нестабільному середовищі (табл. 5.1).

Функціонування управлінської структури потребує **проекування робіт**, завдяки чому відбувається специфікація робіт, формуються посадові інструкції та виокремлюються кваліфікаційні характеристики працівників.

Процес проектування розпочинається з аналізу робіт, у процесі якого визначаються *зміст робіт* (конкретні завдання та види діяльності, що мають виконуватися в її межах); *вимоги до роботи* (освіта, досвід, стаж роботи, здібності, наявність необхідних документів – ліцензій, сертифікатів, свідоцтв), *середовище діяльності* (умови праці, ступінь відповідальності, характер контролю з боку керівника, можливість припустимої помилки тощо).

На основі проектування робіт виявляється *обсяг роботи* (кількість, характер операцій або завдань, які виконуються одним працівником), *змістовність роботи* (ступінь впливу працівника на роботу або її середовище, можливість самостійно планувати виконання роботи, приймати рішення, визначати умови праці), встановлення *міжособистих зв'язків* між виконавцем роботи та іншими співробітниками.

**Порівняльна характеристика механістичної
та органічної структур Т. Барнса і Дж. Сталкера**

| Параметр | Риси організаційних систем | |
|-----------------------------------|--|---|
| | Механістична (закрита, стабільна) | Органічна (відкрита, адаптивна) |
| Загальне середовище | спокійна | турбулентна |
| Передбачення змін середовища | добра | недостатня |
| Технологія | стабільна | динамічна |
| Вплив середовища на організацію | слабкий | сильний |
| Пріоритети діяльності організації | виконання робіт | розв'язання проблем |
| Процес прийняття рішень | піддається програмуванню | не піддається програмуванню |
| Загальноорганізаційні цінності | ефективність, передбачуваність, безпека, запобігання ризику | результативність, адаптивність, сприйняття ризиків |
| Процедури та правила | багато, часто формалізовані, письмові | мало, часто неформальні |
| Кількість ієрархічних рівнів | багато | мало |
| Джерело влади | позиція в організаційній ієрархії | рівень знань індивідуума |
| Відповідальність | визначена посадою | приймається самим індивідуумом |
| Міжособистісні відносини | формальні | неформальні |
| Мотиваційні фактори | нижчі рівні споживачів | вищі рівні споживачів |
| Стиль керівництва | автократичний | демократичний |
| Зміст комунікаційних процесів | безособове передання рішень та інструкцій | поради та неформальне спілкування |
| Процеси контролю | використання правил і регуляторів | міжособистісні контакти, переконання та підтримка |

Ефективність проектування визначається надійністю процесу **делегування повноважень**. Це процес передавання керівником частини своєї роботи та повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання. Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості об'єктивних можливостей масштабу управління та суб'єктивних здібностей керівника, що породжує необхідність спеціалізації в управлінні.

Елементами делегування повноважень є:

- передавання повноважень (надання підлеглому права приймати рішення);
- прийняття відповідальності (обов'язок підлеглого виконувати певну роботу та відповідати за її результати);
- підзвітність (вимога до підлеглого інформувати про наслідки своїх дій безпосередньо керівника).

Існують три типи повноважень, що передаються підлеглим:

лінійні – повноваження, які безпосередньо передаються підлеглому від керівника і далі іншим підлеглим за прямим ланцюгом команд. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління в організації;

штабні (апаратні, адміністративні) повноваження – повноваження, які передаються особам, що здійснюють консультативні, дорадчі, обслуговуючі функції стосовно лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтриманням лінійних керівників;

функціональні – повноваження, що передбачають межі компетенції керівників щодо визначення та контролю окремих видів діяльності певних підрозділів організації. Ці повноваження можуть порушувати принцип єдиноначальності, оскільки діяльність підлеглих може визначатися одразу двома керівниками – лінійним та функціональним, що часто спричиняє конфлікти між ними та потребує особливих механізмів узгодженості.

Управлінська структура залежить від сфери діяльності, масштабу та розміру фірми. Найпростіша управлінська структура – це **лінійна організація**, за якої кожен працівник підпорядкований та підзвітний тільки одному керівнику. Лінійна структура може бути застосована в невеликих за розміром фірмах, де є недоцільною вузька спеціалізація управлінських функцій та необхідна жорстка

централізація функцій контролю. Недоліком такої організаційної структури є складність щодо здійснення компетентного професійного керівництва при різнорідних видах діяльності та появі нових завдань.

У сучасних організаційних структурах управлінська робота має великий обсяг, тому необхідний її розподіл на деякі частини. Якщо у процесі управління визначаються окремі напрями роботи (функції), то складається **функціональна організація**. В цьому разі виникає необхідність у розподілі праці управлінців, тобто їх функції спеціалізуються на виконанні певних видів діяльності та відбувається розмежування їх повноважень, прав і відповідальності. У цій структурі кожен підрозділ має чітко визначені завдання (функціональні сфери). Наприклад, керівник фірми має заступників по роботі з персоналом (менеджер із персоналу), фінансовому забезпеченню (фінансовий менеджер), здійсненню інвестицій (інвестиційний менеджер) і т. д. Якщо в кожній функціональній сфері виділити підрозділи, які залежать від вертикального розподілу управління, то виникає **лінійно-функціональна структура** (рис. 5.1).

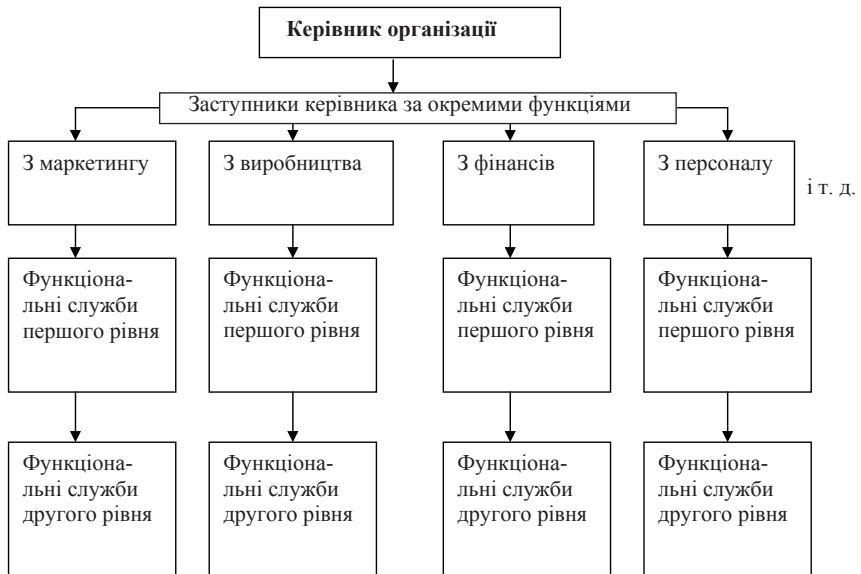


Рис. 5.1. Лінійно-функціональна структура організації

Перевагами функціональної структури є глибока спеціалізація за видами діяльності на основі об'єднання подібних робіт і операцій, високий професійний рівень та компетентність управління, вища ефективність виконання розмежованих видів робіт. Однак за такої структури робота підрозділів стає вузькоспеціалізованою, відсутні координація та обмін досвідом на горизонтальному рівні, знижується гнучкість щодо прийняття рішень.

Дивізіональна структура (*division* – відділення) застосовується до великих підприємств з диверсифікованою діяльністю та складними технологічними процесами. Її сенс – у поділі організації (департаменталізації) на елементи і блоки за одним із трьох критеріїв: 1) види товарів і послуг; 2) групи покупців (ринковий сегмент); 3) географічний регіон (рис. 5.2).

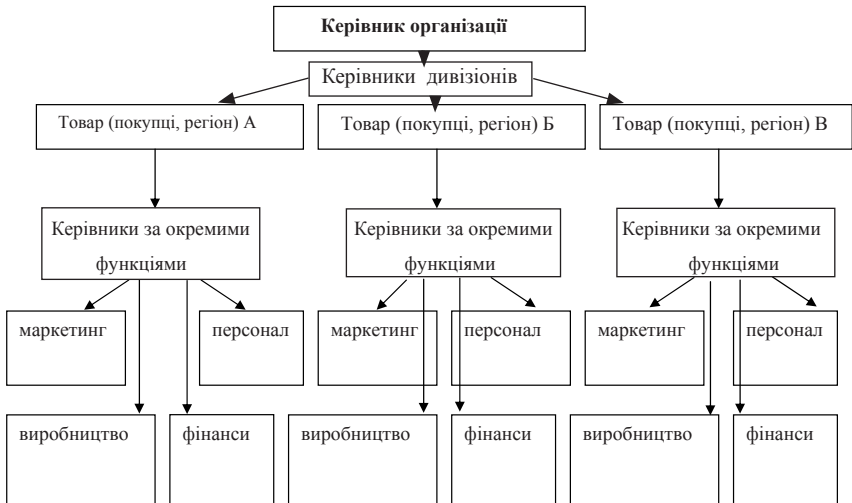


Рис. 5.2. Дивізіональна структура організації

У разі суттєвого зростання асортименту продукції фірми використовується *організація за видами продукції*. При цьому повноваження щодо керівництва виробництвом і збутом якогось продукту (групи продуктів, послуги) надаються одному керівнику. Керівники ж функціональних служб (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал тощо) звітують перед ним про результати випуску саме цього продукту.

Перевагою цієї структури є: повний контроль за просуванням товару в перебігу його «життєвого» циклу; концентрація на кожному рівні управлінських і виконавчих функцій; швидкість прийняття рішень на основі прямої координації та взаємодії.

Фірми, орієнтовані у своїй діяльності на декілька груп споживачів (ринків), створюють *структуру, орієнтовану на ринок або споживача*. В її основі лежить чітка сегментація ринку.

Якщо діяльність організації охоплює значні географічні регіони або фірма працює на міжнародних ринках, доцільним є створення *структури за регіональним принципом* – з орієнтацією на місце розташування підрозділів організації (як у своїй країні, так і за кордоном).

Упровадженню та ефективному використанню дивізіональної структури нерідко заважають: відсутність скоординованої роботи між ланками управління; розпорошеність функцій управління, неможливість ефективного контролю за всіма підрозділами.

Розглянуті вище організаційні структури належать до так званих формальних структур, тобто мають достатньо постійний характер. З метою ж вирішення завдань тимчасового або екстреного характеру використовуються проектні та матричні структури. Їхньою перевагою є високий ступінь гнучкості управління.

Проектні структури створюються на час розробки організацією конкретних проектів, наприклад, з модернізації виробництва, впровадження нової технології тощо. До складу проектної організації включають фахівців із різних функціональних підрозділів підприємства (маркетингу, виробництва, фінансів, персоналу), які підпорядковуються тільки керівнику проекту. Останній же відповідає за виконання проекту в цілому перед вищим керівництвом. Після завершення проектних робіт співробітники або переходять до нової проектної структури, або повертаються на попереднє місце роботи.

Матричні структури відрізняються подвійним підпорядкуванням виконавців робіт – як керівнику функціональної служби, де вони постійно працюють, так і керівнику проекту під час виконання робіт.

Принципи побудови організацій вдосконалюються постійно. Так, у наш час спостерігаються: зменшення середнього розміру організації (кількості її працівників); виведення із складу організацій підрозділів, які можуть функціонувати як самостійні; скорочення кількості рівнів управління внаслідок автоматизації та інформатизації робіт в організації.

Розвиваються **«пустотілі» організації**, коли керуюча фірма наймає невелику кількість менеджерів, що координують роботу сторонніх підрядників. Така організація виконує лише функцію загального управління всім процесом – від розроблення ідеї товару до продажу його кінцевому споживачеві. Її очевидним недоліком є складності щодо здійснення контролю якості виробництва продукції.

Актуальними є **мережеві організації**, що являють собою сукупність самостійних фірм або спеціалізованих структурних одиниць організації, пов'язаних між собою системою договірних відносин, діяльність яких координується ринковими механізмами. Мережеві організації використовують активи декількох фірм, що розташовані в різних точках виробничого або технологічного ланцюга. Існують різні типи мережевих структур. *Внутрішні мережі* утворюються шляхом розвитку системи вільного підприємництва в межах великих організацій. Основний принцип їх утворення – взаємодія між підрозділами однієї організації на основі ринкових цін. Підрозділи організації мають можливість здійснювати операції купівлі-продажу поза межами цієї організації. У *стабільних мережах* значна частина робіт передається посередникам, які можуть і не належати до основної організації. При цьому кожна фірма-посередник підтримує свою конкурентоспроможність шляхом обслуговування клієнтів і поза межами мережі. Така форма дає змогу одержати конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації підрядників. В *динамічній мережі* головна організація виступає в ролі «системного інтегратора», який залучає зовнішні незалежні організації-проектанти, організацій-виробники, організацій-дистриб'ютори тощо до реалізації її ідеї. Такі незалежні організації формують уздовж ланцюга «проекування – виробництво – реалізація» тимчасовий союз із великою кількістю потенційних партнерів.

Масова комп'ютеризація суспільства сприяє поширенню **віртуальних організацій**, які забезпечують взаємодію своїх членів і підрозділів (підрядників) через глобальні комп'ютерні мережі. В цих організаціях відсутні субординація вертикальних зв'язків, а координація здійснюється на основі довіри та поваги до певної особистості.

5.2. Мотивація: зміст, теорії та методи

Мотивація у менеджменті розглядається як:

- складова психологічного стану людини: готовність докласти зусиль для задоволення власних потреб або досягнення завдань організації;
- процес спонукання себе та інших до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Механізм мотивації у найбільш загальному вигляді наведено на рис. 5.3.

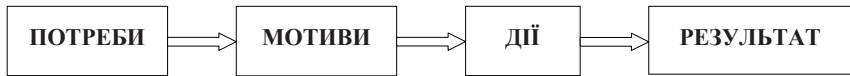


Рис. 5.3. Загальна модель мотивації

В основі мотивації лежать *потреби*. Наявність та виникнення нових вимог – одна з незмінних рис людини. Коли певні запити людини не задоволені, у неї виникає відчуття нестачі чогось, фізичного або психологічного дискомфорту. Це відчуття породжує *мотиви*. Мотиви спонукають до *дій*, а дії дають *результат* – повне задоволення потреби, часткове задоволення потреби або відсутність задоволення.

Першим поширеним методом мотивації був *метод «батога і пряника»*. Він полягав у використанні по черзі винагород, призначених для задоволення передусім найпримітивніших, базових потреб людини, та покарань для того, аби підштовхнути людину до певних дій.

Сучасні теорії мотивації поділяються на змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації спрямовані на ідентифікацію потреб, які примушують людей діяти певним чином.

Найвідомішою зі змістовних теорій є *теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу*, яка стверджує, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, розташованих в ієрархічному порядку:

- *фізіологічні потреби*: в їжі, воді, притулку, відпочинку та сексуальні потреби (є необхідними для виживання);
- *потреби в безпеці і впевненості в майбутньому*: в захисті від фізичних і психологічних загроз з боку оточуючого світу; впевненості, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому;

- *соціальні потреби* (або потреби у причетності): у відчутті належності до чого-небудь або кого-небудь, відчутті, що тебе приймають інші, відчутті соціальної взаємодії, прихильності та підтримання;
- *потреби в повазі*: у самоповазі, особистих досягненнях, компетентності, пошані з боку оточуючих, визнанні;
- *потреби самовираження*: у реалізації своїх потенційних можливостей та зростанні як особистості.

На думку А. Маслоу, першими людина намагається задовольнити фізіологічні потреби, потім потреби в безпеці і т. д. Останніми задовольняються потреби самовираження. Однак така ієрархія не є абсолютною: людина може намагатися задовольнити вищі потреби, наприклад, у самовираженні, навіть коли повністю не задовольнила нижчі потреби, наприклад, у безпеці. Проте і в цьому разі найбільшу увагу людина все одно приділятиме власній безпеці. Інакше кажучи, для сучасної людини певне значення можуть мати всі п'ять груп потреб, але в кожен період її життя існує лише одна найбільш актуальна група потреб, на задоволення яких людина спрямовує більшу частину зусиль. Коли потреби цієї групи задовольняються, актуальними стають потреби більш високої групи.

Клейтон Алдерфер, засновник *теорії ІВЗ* (існування–взаємозв'язки–зростання), акцентує увагу на трьох групах людських потреб:

- *в існуванні*: у фізичному здоров'ї та благополуччі;
- *у взаємозв'язках* з іншими людьми, які дають задоволення;
- *у зростанні*, тобто в розвитку внутрішнього потенціалу людини, розширенні компетенцій, розкритті всіх здібностей людини, творчості.

Прихильники цієї теорії висувають принцип «фрустрація – регресія», згідно з яким, якщо людині не вдається задовольнити потреби вищого рівня, вона може зосередитися на вже задоволеній групі потреб, аби ще підвищити рівень їх задоволення.

Девід Макклеланд, розробник *теорії набутих потреб*, виділяє:

- *потреби приєднання*: у встановленні та підтриманні міжособистих відносин;
- *потреби влади*: у можливостях впливу на інших людей, перебіг якихось подій;
- *потреби досягнень*: брати на себе особисту відповідальність і успішно виконувати завдання.

Автор *двохфакторної теорії* Фредерік Герцберг стверджує, що мотивація формується під впливом:

– «гігієнічних факторів»: умов праці, оплати та безпеки праці, дій керівництва, міжособистісних відносин;

– власне «мотиваторів»: потреб стосовно досягнення, визнання, відповідальності, особистого зростання, які спонукають до праці. Реалізація таких потреб дає задоволення від праці в цілому і завжди домінує над гігієнічними факторами за силою мотивації.

Модель Бориса Генкіна увібрала в себе найкращі досягнення розроблених до нього моделей. Автор виділив такі групи потреб.

1. Потреби існування:

– фізіологічні (в їжі, воді, притулку, відпочинку та сексуальні потреби);

– безпеки;

– причетності (у належності до певної соціальної групи);

– свободи.

2. Потреби досягнення цілей життя:

– матеріальні (багатство та розкіш);

– соціальні (додаткова свобода, відомість, влада, визнання, повага, любов до оточуючих, благодійність);

– інтелектуальні (знання, творчість);

– естетичні (краса, гармонія);

– емоціональні (спілкування, розваги, ризик);

– духовні (духовне вдосконалення, віра, любов до Бога, істини, правди).

Для потреб існування характерною є наявність двох рівнів задоволення: мінімального (забезпечує виживання) та базового, після забезпечення якого у людини виникають потреби досягнення цілей життя. Базовий рівень задоволення потреб існування не має чітко визначених меж та є індивідуальним для кожної людини, тому і вимоги потреб другої групи виникають у різних людей за різного рівня задоволення потреб існування.

Потреби існування мають верхні межі задоволення, після яких втрачають актуальність для людини; потреби досягнення цілей життя таких меж практично не мають (особливо інтелектуальні, естетичні та духовні).

Прихильники **процесуальних теорій мотивації** головну увагу приділяють не потребам, а конкретним процесам та явищам, що впливають на поведінку людей.

Так, згідно з **моделлю очікувань Віктора Врума** людину мотивують не самі потреби та необхідність їх задоволення, а очікування того, що обрана людиною трудова поведінка приведе до задоволення чи одержання бажаного. Мотивація тоді визначається за такою формулою:

$$\text{Мотивація} = \text{ОРР} \times \text{ОВР} \times \text{В},$$

де ОРР – очікувані результати роботи; ОВР – очікувана винагорода за результати роботи; В – валентність (очікуваний ступінь відносно го задоволення або незадоволення від винагороди).

Якщо значення будь-якого з цих трьох чинників буде низьким, то мотивація буде слабкою, а результати праці – невисокими.

Відповідно до точки зору послідовників **теорії справедливості** люди схильні порівнювати власні зусилля і винагороду із зусиллями та винагородою інших людей. На цій підставі вони суб'єктивно визначають, чи є їх винагорода справедливою. Якщо працівник вважає свою винагороду недостатньою, він може зменшити трудові зусилля, вимагати збільшення оплати, перейти на інше місце роботи тощо.

Комплексну теорію мотивації розробили Ліман Портер та Едвард Лоулер (рис. 5.4). На їх думку, досягнутий результат залежить від трудових зусиль працівника, його здібностей, а також від усвідомлення своєї ролі у трудовому процесі. Рівень затрачених зусиль передбачає певну внутрішню і зовнішню винагороду, за допомогою якої людина задовольняє свої потреби. Найвища результативність праці можлива при задоволенні самою роботою. Останнє у свою чергу впливає на трудові зусилля і оцінку людиною власної ролі у трудовому процесі.

Згідно із положеннями **теорії підкріплення** дії індивіда визначаються не стільки його цілями, скільки засобами підкріплення. Як засоби підкріплення розглядаються будь-які короткострокові наслідки (догана або подяка начальника; місячна премія або її відсутність), що підвищують ймовірність повторення певних дій людини або відмови від них.

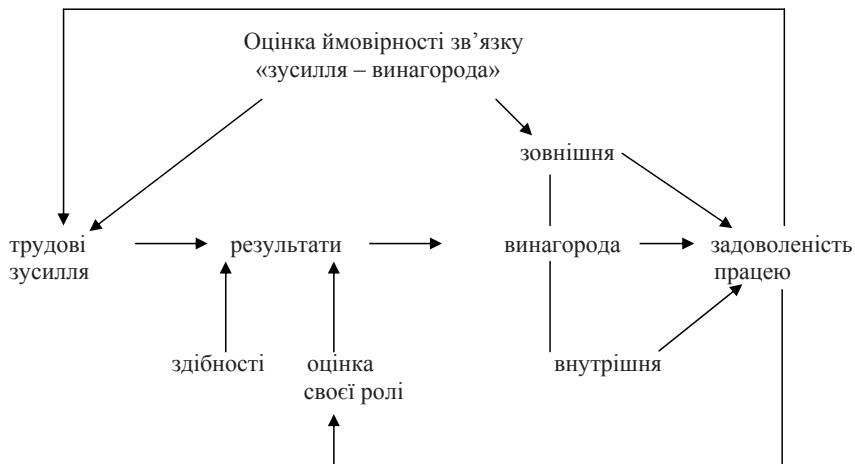


Рис. 5.4. Комплексна теорія мотивації Л. Портера та Е. Лоулера

Усі теорії мотивації мають як певні недоліки, так і сильні сторони, тому необхідно розрізнити сфери їх використання. Поведінка людини насправді зумовлюється чинниками декількох рівнів. На глибинному рівні мотивації це, звичайно, потреби (тобто тут правими є змістовні теорії мотивації). Проте на поверхневому рівні мотивації набувають значення процеси та явища, що впливають на поведінку людей (і тут актуальними є процесуальні теорії мотивації).

Співвідношення впливів глибинного та поверхневого рівнів мотивації визначається декількома чинниками, зокрема:

- тривалістю періоду формування та дії мотивації;
- психологією конкретної людини;
- морально-психологічним кліматом на підприємстві;
- суспільними нормами та настановами.

За часом слід розрізнити короткостроковий (декілька годин або днів), середньостроковий (декілька місяців) та довгостроковий (декілька років) періоди мотивації. У довгостроковому найбільшу роль відіграють потреби, у короткостроковому – процеси та явища, що впливають на поведінку людей.

Усіх людей можна поділити на стратегів, тактиків та людей із розвиненою системою цілей. Стратеги можуть приносити в жертву сьогоденні блага заради завтрашніх (тобто більше вмотивовані гли-

бинним рівнем); тактики, навпаки, більше опікуються сьогоденною вигодою й іноді забувають про перспективи (тобто більше залежать від поверхневого рівня мотивації). Люди із розвинутою системою цілей збалансовано комбінують тактичні та стратегічні цілі, а отже, й обидва рівні мотивації.

Для ефективної мотивації працівників керівництву необхідно:

- 1) об'єктивно визначити розмір корисного внеску працівника;
- 2) точно встановити, що працівник вважатиме винагородою;
- 3) забезпечити відповідність винагороди працівника його внеску.

Корисний внесок визначається всіма аспектами діяльності працівника – як безпосередніми її результатами, так і непрямим впливом на результативність інших співробітників та ефективність підприємства в цілому.

Аби визначити, що саме працівник вважатиме винагородою, необхідно з'ясувати, по-перше, актуальні для нього потреби; по-друге, процеси та явища, що впливають на поведінку працівника; по-третє, як співвідноситься вплив глибинного та поверхневого рівнів мотивації на цього працівника.

Найчастіше застосовуються такі види *винагород*:

- збільшення основної зарплати чи встановлення доплат і надбавок до неї (на постійній основі);
- разові додаткові виплати (премії, виплати за особливі досягнення);
- участь у прибутках фірми;
- оплата навчання;
- пільгове харчування, користування житлом, транспортом та ін.;
- просування по службі;
- участь у прийнятті рішень керівництвом;
- поліпшення умов праці;
- гнучкий графік роботи;
- соціальні програми (оплата медичних чи пенсійних страхових внесків та ін.).

Відповідність винагороди внеску працівника має досягатися з точки зору як керівництва, так і працівника (необхідно відслідковувати реакцію працівника та за необхідності обґрунтовувати рівень винагороди).

Виконання зазначених вимог дозволить забезпечити відповідність інтересів найманого працівника (максимальна реалізація власних цілей) інтересам роботодавця (максимізація корисного внеску працівника в реалізацію цілей організації).

Перехід до постіндустріального, інформаційного суспільства змінює характер праці, робить її більш творчою, інноваційною. За таких умов дедалі складніше точно враховувати розмір корисного внеску працівника, тому більшу увагу доводиться приділяти глибинному рівню мотивації. Важливим завданням організації, крім власне процесу мотивації, стає підбір кадрів з таким типом мотивації, який необхідний цій організації.

5.3. Контроль у системі менеджменту

Забезпечення нормального функціонування організації та досягнення нею поставлених цілей як у довгостроковій перспективі, так і в оперативній діяльності завжди передбачає постійні, систематичні спостереження за ходом виробничо-господарських процесів. Управлінська діяльність, спрямована на перевірку виконання завдань і досягнення цілей, називається **контролем**. Реалізація контрольної функції управління постає як процес, що дає змогу визначити якість роботи організації, з'ясувати, як організація просувається до поставлених завдань, установити ступінь відхилень та обрати відповідні дії щодо їх усунення.

Головна мета контролю – максимальне забезпечення відповідності фактичних результатів очікуванім. Контроль дозволяє своєчасно виявити проблеми, які перешкоджають успішній роботі організації, визначити причини збоїв, недоліків господарської діяльності, розробити заходи щодо їх усунення. Контроль є важливим фактором забезпечення стабільності, передбаченого рівня розвитку економічного суб'єкта, запобігання кризам, уникнення накопичення та повторення помилок. Важливими елементами контролю є спостереження за станом економічного суб'єкта, цілеспрямоване збирання та аналіз інформації про нього з метою прийняття оптимальних рішень.

Контроль виконання завдань починається з моменту його доведення до виконавця та передбачає зіставлення одержаних результатів з поставленою метою, а також проведення коригувань, якщо намічені результати не будуть досягнуті. Контроль здійснюється у декілька етапів (рис. 5.5).

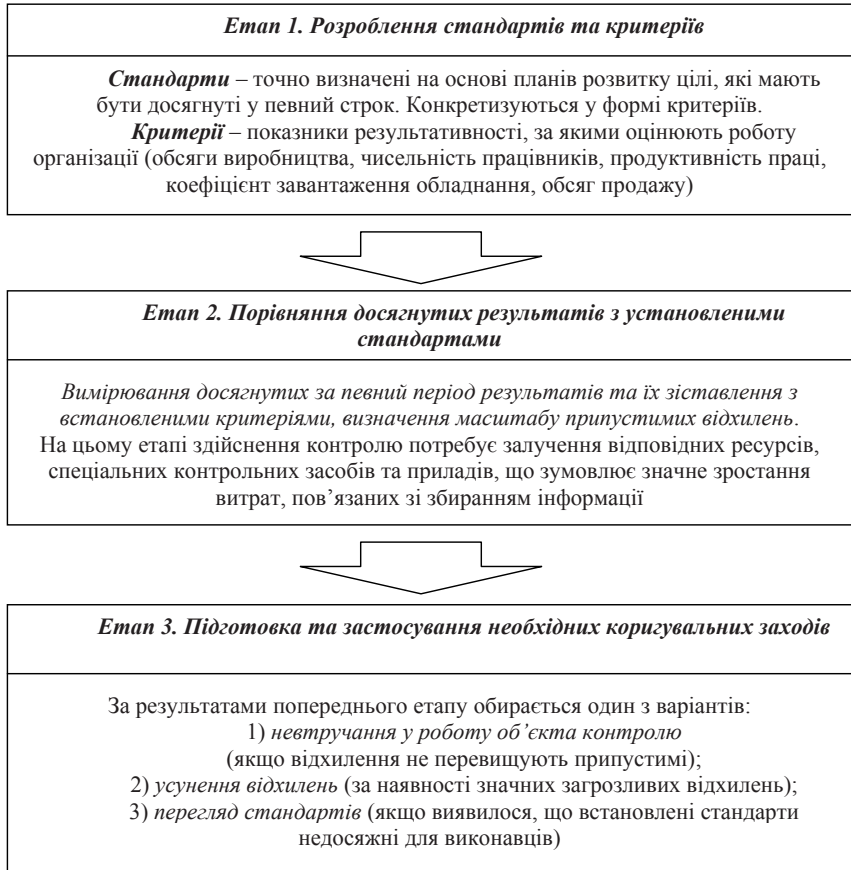


Рис. 5.5. Етапи здійснення процесу контролю

Ефективність контролю залежить від об'єктивності формування його критеріїв, своєчасного та якісного доведення їх до працівників, забезпечення двобічного спілкування між працівниками органів

контролю та особами, діяльність яких контролюється, мобільності, надійності та гнучкості контрольних операцій. Крім того, контроль має відображати пріоритети організації відповідно до її стратегічного спрямування, бути простим, зрозумілим, економічним, гласним, прозорим, систематичним та всеохоплюючим.

Суб'єктами контролю можуть бути як менеджери фірми, так і органи державної влади. Оскільки процес контролю завжди зачіпає інтереси окремих працівників, під час його здійснення можливі виникнення стресового стану у працівників, провокування конфліктних ситуацій. Правильна організація контролю передбачає розумний баланс системності та вимогливості: особи, діяльність яких перевіряється, мають завжди відчувати відповідальність, але безперервний контроль може призвести до втрати самостійності та ініціативи.

Контроль здійснюється такими методами:

– **перевірка** (передбачає аналіз документів та вивчення стану справ безпосередньо на місці);

– **спостереження** (спрямоване на виявлення недоліків, прихованих резервів, найбільш значних тенденцій розвитку об'єкта контролю). Може здійснюватися з використанням контрольних-вимірювальних приладів;

– **підготовка та обговорення звітів**;

– **проведення нарад** (з обговорення проблем, що виникають під час діяльності організації).

На відміну від усієї системи управління, яка розвивається в напрямку посилення ролі економічних методів, у реалізації контрольної функції менеджменту домінують організаційно-адміністративні методи.

Зазвичай організації мають у своєму розпорядженні розгалужену інформаційно-управлінську систему контролю. Залежно від обставин може застосовуватися той чи інший вид контролю. Види контролю класифікують за такими ознаками.

1. За змістом: фінансовий, виробничий, маркетинговий та ін.

Фінансовий контроль – система спостережень, перевірок, досліджень ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів організації.

Виробничий контроль – порівняння показників виробничого планування із фактичними даними, а також аналіз відхилень. Основними

критеріями при цьому є строки виготовлення, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, витрати виробництва. Забезпечує керівників аналітичною інформацією, необхідною для регулювання процесу виробництва.

Маркетинговий контроль – комплекс дій та заходів, пов'язаних із перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Основними критеріями при цьому є ефективність рекламної кампанії, рівень конкурентоспроможності продукції, якість післяпродажного обслуговування споживачів, рівень витрат на збут і просування товару тощо.

2. За етапами виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний та завершальний.

Попередній контроль здійснюють на вході в систему організації, до фактичного початку робіт. Дає змогу з'ясувати, чи достатньо ресурсів відповідної якості має організація для здійснення поставлених завдань. Наприклад, попередній контроль трудових ресурсів передбачає аналіз професійних навичок працівників, підбір кваліфікованих кадрів.

Поточний контроль реалізується у процесі виробничо-господарської діяльності з метою вимірювання одержаних фактичних результатів. Передбачає ознайомлення працівників з результатами контролю, що дозволяє оперативно скоригувати їх діяльність та забезпечити ефективне просування організації до виконання поставлених завдань.

Завершальний контроль здійснюється після виконання робіт та полягає у зіставленні одержаних результатів з очікуваними. За його результатами здійснюється винагорода працівників, окреслюється коло проблем, які в майбутньому можуть завадити ефективній роботі організації.

3. За рівнем централізації: централізований та децентралізований.

Централізований контроль – цілеспрямована діяльність спеціалізованих контрольних служб, особливістю якої є послідовний, спрямований на суб'єкт вплив «зверху вниз». Централізований контроль базується на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів, здебільшого йому притаманна закритість інформації.

Децентралізований контроль ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Орієнтований на самоконтроль та внутрішньогруповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, строки проведення контролю.

4. За періодичністю: регулярний та разовий.

Регулярний контроль здійснюється систематично, зазвичай він є плановим. Строки його проведення та періодичність повторювання визначаються нормативними актами, спеціальними інструкціями, правилами внутрішнього розпорядку. Поширений у технологічно складних виробництвах.

Разовий контроль здійснюється за необхідності.

5. За функціональним призначенням: діагностичний та терапевтичний.

Діагностичний контроль проводиться при виявленні відхилень від запланованих показників з метою встановлення їх причин та розроблення подальших корегувальних заходів.

Терапевтичний контроль передбачає спостереження за реакцією підсистем організації на вжиті заходи.

6. За ступенем відкритості: гласний та негласний.

Гласний контроль є відкритим та передбачає ознайомлення працівників з процедурою контролю.

Негласний контроль проводиться таємно, без повідомлення працівників. Найчастіше його метою є аналіз ефективності побудови організаційних структур.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке організація як функція управління?
2. Яке призначення має проектування робіт в організації?
3. Як відбувається делегування повноважень? Які типи повноважень ви знаєте?
4. Чим визначається структура організації та які існують її види?
5. Порівняйте основні типи управлінських структур.
6. Охарактеризуйте змістовні теорії мотивації.
7. Розкрийте зміст процесуальних теорій мотивації.
8. Назвіть умови, за яких можлива ефективна мотивація працівників.

9. У чому полягає зміст контрольної функції управління? З якою метою здійснюється контроль?
10. Назвіть та охарактеризуйте основні етапи контролю. Від чого залежить його ефективність?
11. Якими методами здійснюється контроль?
12. Які види контролю ви знаєте? Опишіть ситуації, у яких доцільно застосовувати той чи інший вид контролю.

■ Рекомендована література

Виханський, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханський, А. И. Наумов. – М. : Економистъ, 2008. – 670 с.

Генкин, Б. М. Экономика и социология труда [Текст] : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М. : НОРМА, 2007. – 448 с.

Менеджмент організацій [Текст] : підручник / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник та ін. ; за ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.

Осовська, Г. В. Основи менеджменту [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.

Принципи менеджменту [Текст] : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

Рульєв, В. А. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр навч. літ., 2011. – 312 с.

6. Особа менеджера. Керівництво та лідерство

6.1. Вплив, влада та лідерство

Аби усвідомити сутність категорії «лідерство», слід зрозуміти відмінність та зв'язок між поняттями «вплив», «влада» і «повноваження».

Вплив – сукупність дій однієї особи, що зумовлюють зміну поведінки іншої. Способи впливу можна поділити на такі дві групи.

1. Емоційні:

- зараження – несвідоме перейняття об'єктом впливу (підлеглим) емоційного стану та поведінки суб'єкта впливу (керівника);
- наслідування – свідоме копіювання найкращих рис інших осіб.

2. Розумові:

- навіювання – некритичне, неаргументоване сприйняття на віру правильності слів та дій керівника;
- переконання – аргументоване передання підлеглому точки зору керівника;
- прохання – непримусове, добровільне спонукання, яке базується на довірчих взаємовідносинах підлеглому і керівника;
- погрози – аргументами до дії виступають залякування, обіцянки заподіяти шкоду, якщо вимога не буде виконана;
- підкуп – надання підлеглому переваг винагород за виконання вимоги;
- накази – офіційні розпорядження керівництва, що не підлягають обговоренню та вимагають негайного виконання.

Влада – здатність особи здійснювати вплив на інших. Джерела влади можна поділити на такі три групи:

1. Джерела влади, що мають особистісну основу:

- експертні якості – існування в особі, яка здійснює вплив, особливих знань, навичок та досвіду, що змушує інших дослухатися до її наказів та порад;
- приклад (харизма) – наявність у керівника особливо привабливих особистісних якостей, які роблять його ідеалом, прикладом для виконавця та змушують наслідувати поведінку першого;
- потреба у владі – бажання впливати на дії інших осіб, яке реалізується шляхом надання порад, допомоги, встановлення емоційних зв'язків тощо.

2. Джерела влади, що мають організаційну основу:

– прийняття рішень – можливість індивіда впливати на управлінські рішення на будь-якому етапі їх прийняття, що стає джерелом його влади над особами, залежними від цих рішень;

– контроль над ресурсами – можливість особи впливати на інших базується на наявності у неї права контролювати, регулювати та розподіляти обмежені ресурси організації: матеріальні, трудові, фінансові тощо.

3. Джерела влади, що мають особистісну та організаційну основу:

– контроль над інформацією – особа (наприклад, секретар або системний адміністратор), що має доступ до інформації та можливість розподіляти інформаційні потоки, визначати обсяги та строки передання даних, одержує додаткові важелі впливу на осіб, які залежать від одержання або передання такої інформації;

– наявність зв'язків – індивід намагається впливати на інших, використовуючи свою наближеність (реальну або удавану) до впливових осіб як у межах організації, так і поза нею;

– право на владу – внутрішнє переконання особи у наявності права керувати іншими, змушувати їх діяти за своїм бажанням. Це відчуття може бути наслідком сприйняття особою свого місця в ієрархічній структурі організації або суспільстві загалом.

Класифікація джерел влади дозволяє зрозуміти, що саме дає можливість одним індивідам впливати на інших. Але запитання можна поставити й інакше: що змушує одних осіб підкорюватися волі інших? Відповідь на нього можна одержати, розглянувши форми влади (табл. 6.1).

Ступінь влади визначається ступенем залежності, тобто чим більше один індивід залежить від іншого, тим вище влада останнього над першим. При цьому залежність не є одностороннім явищем. Не тільки підлеглий залежить від свого керівника, зокрема, щодо питань оплати праці, розподілу обов'язків, просування кар'єрними сходами тощо, а й керівник залежить від своїх підлеглих. Йдеться про якісне та своєчасне виконання завдань, надання необхідної для прийняття рішень інформації, встановлення зв'язків з працівниками інших підрозділів та формування у них певного ставлення до керівника цього підрозділу, вплив підлеглих, що є неформальними лідерами, на інших працівників тощо. Розуміючи це, керівник має завжди додержуватися «балансу влади» (рис. 6.1), адже надмірний тиск на підлеглого може змусити останнього використати свої важелі впливу на керівника, що заважатиме досягненню цілей управління.

Форми влади

| Форма влади | Сутність | Переваги | Недоліки | Сфера ефективного застосування |
|---------------------------------------|---|--|--|--|
| Традиційна (легітимна, законна) влада | Підлеглий виконує вимоги керівника, бо це відповідає суспільно прийнятним нормам; він вірить, що його обов'язок – підкорюватися, бо керівник має право віддавати накази | Безконфліктність управління, швидкість прийняття рутинних рішень, передбачуваність поведінки персоналу | Консерватизм, зниження стимулів до ініціативної, творчої діяльності | Діяльність за умов стабільного, добре відомого та прогнозованого зовнішнього і внутрішнього середовища |
| Влада при-мусу | Базується на страху. Підлеглий додержується вказівок керівника, оскільки, на його думку, їх порушення призведе до покарання, зашкодить задоволенню його потреб | Швидкість одержання результату | Значні витрати на контроль над підлеглими; руйнування відносин у трудовому колективі, можливість прагнення помсти з боку підлеглих | Роботи, що не вимагають високої кваліфікації, а також за умов високої конкуренції за робочі місця або при патологічному опорті працівників |
| Влада винагород | Підлеглий виконує вимоги, розраховуючи в такий спосіб задовольнити власні потреби | Сприяє розвитку творчої і ділової активності, дає можливість одержати значно високі результати | Неможливість використовувати за умов обмеженості ресурсів; складність створення справедливої системи індивідуальних винагород | Складні види діяльності, особливо творчі |
| Експертна влада | Підлеглий вірить, що керівник має знання, яких у нього самого немає та які дозволять обрати оптимальний шлях для досягнення поставлених цілей | Керівництво експерта дає змогу використовувати менш кваліфіковану і менш оплачувану працю для здійснення складних робіт | Одержати авторитет та визнання складно, а втрачати – легко, досить лише однієї серйозної помилки експерта | Діяльність високого рівня складності за умов низької кваліфікації персоналу |
| Харизматична (стагонна) влада | Грунтується на емоціях. Підлеглий виконує вимоги тому, що він емоційно відданий керівникові, визнає його особливі особисті якості та готовий слідувати за ним, наслідувати його приклад | Дозволяє одержувати високі результати роботи без значних витрат на винагороду та контроль, дає можливість вибачити помилки менеджера | Можливість помилок та неефективних дій через надмірну довіру персоналу до будь-яких рішень і дій керівника | Складні кризові, стресові ситуації, а також у разі неможливості використання системи покарань та винагород |

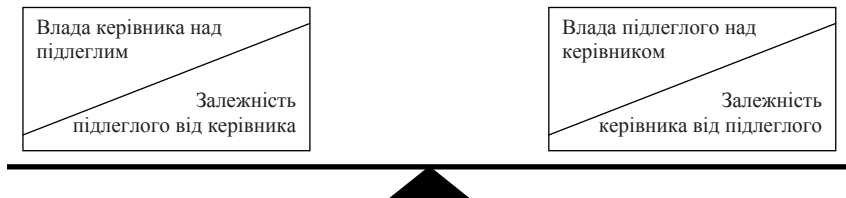


Рис. 6.1. Баланс влади керівника та підлеглого

Повноваження – формальне право особи справляти вплив на інших, яке ця особа має відповідно до своєї посади.

Повноваження мають виключно формальний характер, тоді як влада може бути як формальною, так і неформальною. Формальна влада може розглядатися як повноваження, реально реалізовані на практиці, неформальна – як здатність індивіда на вплив, джерелом якого є не посада, а його особистісні якості (інтелектуальні, фізичні, моральні тощо). Цілком зрозуміло, що тільки одночасне поєднання в руках керівника і влади, і повноважень здатне забезпечити ефективне управління організацією, досягнення її цілей.

Лідерство – це здатність (мистецтво) особи впливати на інших осіб, спрямовувати їх зусилля таким чином, аби забезпечити досягнення цілей організації.

Дослідники часто намагаються визначити сутність лідерства через його порівняння з управлінською діяльністю. Головна відмінність між цими поняттями, на їх думку, полягає у тому, що на відміну від управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих.

6.2. Класичні теорії лідерства

Від лідерських якостей керівника, його здатності справляти вплив на інших людей, скеровувати їх дії в заданому напрямі значною мірою залежить успіх організації. Тому так багато уваги приділяється питанню про те, що саме робить керівника ефективним лідером. Можна виділити три основні підходи до його вирішення: 1) підхід з позицій

особистих якостей лідера; 2) поведінковий підхід; 3) ситуаційний підхід.

Підхід з позицій особистих якостей лідера заснований на гіпотезі про те, що всі успішні лідери мають низку спільних рис, які дозволяють їм досягти високих результатів в управлінні. Перед дослідниками ставилися два основні завдання: виявити ці якості та запропонувати способи їх виховання в індивідах. У процесі виконання цих завдань було виявлено низку якостей, притаманних ефективним лідерам, які часто у різних авторів не перетиналися. Зокрема, йдеться про такі якості та риси, як:

– інтелектуальні здібності (розум і логіка, поміркованість, освіченість, професійні знання, допитливість, розвинена інтуїція, почуття гумору);

– риси характеру (ініціативність, гнучкість, пильність, чесність, схильність до творчості, цілісність особистості, сміливість, самовпевненість, незалежність, урівноваженість, амбіційність, наполегливість, енергійність, працездатність, агресивність, надійність, відповідальність, ризиковість);

– набуті вміння (вміння одержати підтримку, співпрацювати, завоювати прихильність, переконувати, змінюватися, розбиратися в людях, тактовність та дипломатичність).

Однак практика довела хибність висунутої гіпотези про існування чіткого «переліку лідерських якостей». По-перше, не було виявлено тісного зв'язку між наявністю зазначених якостей та ефективністю лідерства. По-друге, одна й та сама особа в різних випадках могла виявляти цілком протилежні якості. Незважаючи на свою хибність, підхід з позицій особистих якостей дав поштовх для розвитку інших теорій лідерства.

Поведінковий підхід. Від пошуку якостей ефективного лідера дослідники перейшли до пошуку найкращого лідерського стилю, тобто оптимальної манери поведінки керівника стосовно своїх підлеглих. Наступним їхнім кроком було розробка програм виховання в індивідів відповідного стилю. Серед учень, що належать до поведінкового підходу, найбільш відомими є теорія Д. МакГрегора, дослідження К. Левіна, теорія Р. Лайкерта, концепція Р. Блейка та Дж. Моутон.

Вчення Дугласа МакГрегора базується на гіпотезі про існування двох стилів управління: автократичного (теорія «Х») та демократичного (теорія «У»). Обрання одного з них обумовлено у першу чергу уявленням керівника про потреби та мотиви праці підлеглих.

Теорія «Х» відповідає класичному підходу до управління. Згідно з нею людина за своєю природою не любить працювати та намагається уникати цього обов'язку; має низькі амбіції, тому не прагне відповідальності та віддає перевагу ролі веденого; більш за все бажає бути захищеною. Змусити її працювати можна лише через примушування, загрози та постійний контроль. Тому керівник-автократ досить жорстко нав'язує свою волю виконавцям, змушуючи їх коритися своїм наказам та інструкціям; значно обмежує свободу підлеглих, максимально структуруючи та визначаючи завдання. Він апелює до нижчих потреб (за пірамідою А. Маслоу), тому основною винагородою вважає заробітну плату, причому зазвичай невисоку.

Відповідно до теорії «У» потреба працювати є природною для людини. Якщо цілі працівника та організації перетинаються, то він здатний до ефективної самоорганізації, саморозвитку та самоконтролю без зовнішнього нагляду та остраху покарання; за певних умов середній індивід не тільки може брати відповідальність на себе, а й прагне цього, може виявляти високий рівень ініціативності та творчі здібності. Зважаючи на це, керівник-демократ надає своїм робітникам більшу свободу дій, залучає їх до прийняття рішень, підтримує тісний зворотний зв'язок з підлеглими та, здійснюючи винагороду, апелює до потреб вищого рівня (за пірамідою А. Маслоу). На думку МакГрегора, демократичний стиль управління є більш ефективним, адже дає змогу більш повно реалізувати інтелектуальний та творчий потенціал підлеглих. Головна мета керівника при цьому полягає в забезпеченні кореляції цілей працівників та організації.

Курт Левін, дослідження стилів лідерства якого є одними з перших, виділив три основні стилі: авторитарний, демократичний та ліберальний (самоврядування). Перші два збігаються з положеннями теорій «Х» та «У», а третій – передбачає надання підлеглим майже повної свободи щодо встановлення цілей діяльності та шляхів їх досягнення, самоконтроль.

При застосуванні ліберального стилю результати роботи були найгіршими, а працівники демонстрували незадоволення своїм керів-

ником. А ось питання стосовно порівняння ефективності двох інших стилів не отримало однозначної відповіді. Найбільший обсяг робіт було виконано за використанням авторитарного стилю керування, але при цьому спостерігалися зниження ініціативності, оригінальності, творчих виявів, а також погіршення стосунків як усередині колективу, так і з керівником, внутрішнє напруження, покірна поведінка. Тому, на думку К. Левіна, найвищу ефективність забезпечує авторитарний стиль, а найбільшу задоволеність з боку підлеглих – демократичний. Але подальші дослідження не підтвердили обов'язкової правильності цих висновків.

Ренсис Лайкерт розробив континуум стилів лідерства, де всі манери поведінки розташовані між двома крайніми точками: керівництво з орієнтацією на роботу та керівництво з орієнтацією на людину. Керівник, зорієнтований на роботу, перш за все прагне виконати завдання, досягти високої продуктивності, а зорієнтований на людину – встановити такі відносини в колективі, які б забезпечували максимальну реалізацію потенціалу працівників, і через це досягти високих результатів діяльності всієї організації. В межах континууму Р. Лайкерт виділив чотири системи стилів управління (рис. 6.2), вважаючи, що стиль, орієнтований на працівника, майже завжди призводив до зростання продуктивності праці, тому четверту систему було визнано найбільш ефективною.

Результатом подальшого розвитку теорії Р. Лайкерта став континуум лідерства *Танненбаума – Шмідта* (рис. 6.3). Але одержані дослідниками висновки щодо визначення оптимального стилю управління вимагають розгляду їх робіт у межах ситуаційного підходу.

Особливістю всіх розглянутих теорій є те, що стиль управління, орієнтований на роботу (автократичний), протиставлявся орієнтації на підлеглих (демократичному стилю). Підхід учених університету штату Огайо, а також Р. Блейка та Дж. Моутон є принципово іншим. Так, *вчені університету штату Огайо* дійшли висновку про те, що керівник може одночасно вимагати високої продуктивності («ініціювання структури») та піклуватися про відносини в колективі («увага до підлеглих»). Тобто, орієнтації на роботу та людину – це не протилежні напрямки однієї осі, а два різні напрямки вимірювання характеристик стилю управління. Вони виділили чотири стилі та подали їх у вигляді матриці (рис. 6.4).

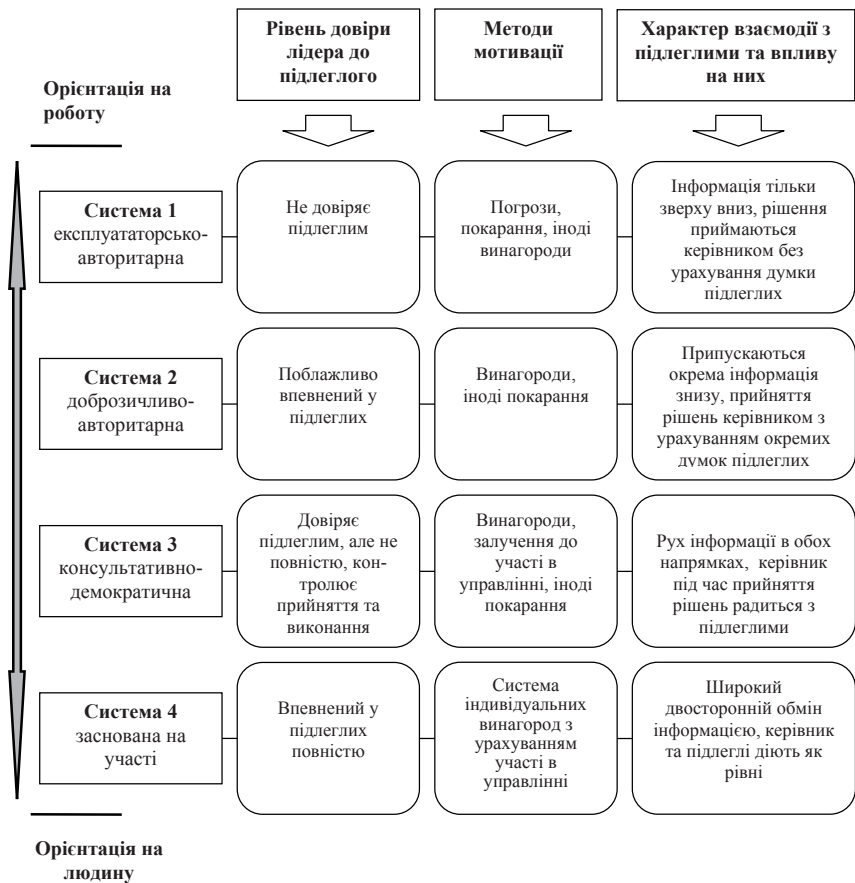


Рис. 6.2. Характеристика систем стилів управління за Р. Лайкертом

Цю ідею розвинули *Р. Блейк* та *Дж. Моутон*, які розробили сітку ГРІД (рис. 6.5) – двовимірну площину, де кожна клітинка характеризує особливий стиль управління, залежно від рівня зусиль лідера, спрямованих як на результати, так і на людські відносини. Ступінь зацікавленості лідера за кожним з напрямків оцінено за 9-бальною шкалою: від «1» – низький до «9» – високий.

Вчені зауважували, що, незважаючи на значну кількість можливих стилів управління (на площині 81 клітинка), базовими є лише п'ять:

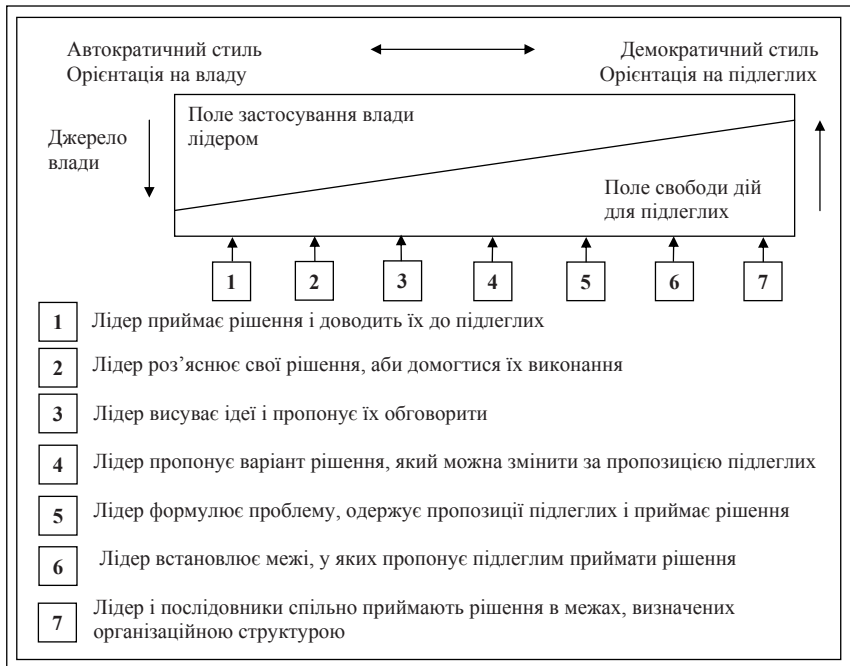


Рис. 6.3. Континуум стилів лідерства Танненбаума – Шмідта

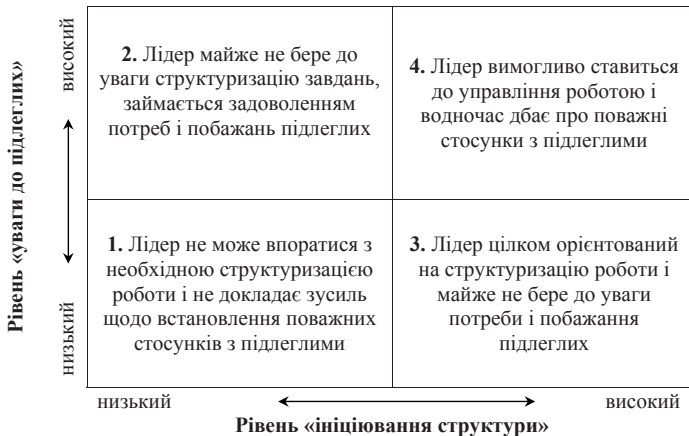


Рис. 6.4. Двофакторна модель лідерства вчених університету штату Огайо



Рис. 6.5. Сітка ГРІД Р. Блейка та Дж. Моутон

1.1. «Бідність управління» («нікчемне управління») – втручання керівника в роботу та відносини в колективі є настільки мінімальним, наскільки це можливо, аби уникнути звільнення.

1.9. «Управління позаміським клубом» – максимальна орієнтація на підлеглих; основна мета керівника – створити доброзичливі стосунки та комфортний клімат у колективі, навіть за рахунок зниження ефективності праці.

9.1. «Режим підпорядкування керівникові» – керівник приділяє мало уваги людським стосункам та сконцентрований на виконанні завдань, діє через накази та контроль їх виконання.

9.9. «Колективне управління» – керівник приділяє значну увагу і роботі, і підлеглим; це дозволяє завдяки злагодженим діям колективу досягти високих результатів.

5.5. «Організаційне управління» – керівник зорієнтований одночасно на людей та роботу, але не намагається одержати найкращі результати, а задовольняється прийнятними.

Р. Блейк та Дж. Моутон виділили також додаткові стилі, що не відображенні в сітці ГРІД:

1) *патерналізм* (поєднання стилів 1.9 та 9.1) – це стиль великодушного автократа, «батька родини», який одноособово приймає рі-

шення та вимагає чіткого виконання своїх наказів, однак якщо підлеглі додержуються його вимог, то він їх винагороджує, підтримує та заохочує;

2) *опортунізм* – керівник не є відданим прихильником жодного із стилів, його головна мета – особисті досягнення, власна вигода; інтенси підлеглих та висока продуктивність є для нього другорядними, виступають лише засобом досягнення основної мети; тому такий керівник обирає стиль управління, виходячи з обставин кожної окремої ситуації;

3) *фасадизм* – керівник, приховуючи власні цілі, прагнення, мотиви та емоції, імітує стиль 9.9, створює та підтримує власний позитивний імідж.

Узагальнення теорій у межах поведінкового підходу дозволяє одержати такі висновки:

1) існує широкий спектр стилів управління;

2) не доведено існування стійкого зв'язку між стилем лідерства, з одного боку, та ефективністю виконання робіт або рівнем задоволеності підлеглих – з другого;

3) керівники зазвичай не додержуються лише одного стилю лідерства; в різних ситуаціях вони можуть демонструвати різні, іноді протилежні стилі.

Усе це підштовхнуло дослідників використати інший підхід – ситуаційний, тобто вивчати не просто особисті риси або манеру поведінки лідерів, а перейти до пошуку якостей та стилів, що є найбільш ефективними в окремих ситуаціях.

Ситуаційний підхід. Представники ситуаційного підходу зазначають, що ефективність керівництва залежить не тільки від особистих якостей або стилю лідера. На неї значною мірою впливають також особисті якості підлеглих, характер завдань (складність, структурованість, терміновість), особливості внутрішнього та зовнішнього середовища організації, обсяг повноважень лідера тощо, тобто ефективність будь-якого стилю не може бути визначена безвідносно певної ситуації. Кожні конкретні умови вимагають від керівника відповідної манери поведінки.

Так, повертаючись до континууму Танненбаума – Шмідта, зауважимо, що, на думку авторів, обрання одного із семи запропонованих

стилів лідерства (рис. 6.3) залежить від впливу таких ситуаційних факторів:

- самого лідера: його особистих рис, переконань, обраного стилю управління;

- послідовників лідера: рівня їх кваліфікації, відповідальності, зацікавленості у виконанні завдань, амбіційності та прагнення бути залученим до прийняття рішень;

- організаційних обставин: терміновості, обсягу, складності та структурованості завдань, різниці щодо кваліфікації лідера й послідовників тощо.

Ф. Фідлер у своїй *ситуаційній моделі управління* зазначив, що:

1) кожна ситуація визначається трьома групами факторів:

- стосунки в колективі, особливо між керівником та підлеглими (хороші/погані);

- повноваження керівника (сильні/слабкі);

- рівень структурованості завдання, тобто його складність, чіткість формулювання, відомість та звичність (високий/низький);

2) різні комбінації цих факторів дозволяють описати вісім можливих ситуацій;

3) для кожної конкретної ситуації найбільш ефективним є певний стиль управління (Ф. Фідлер розглядає лише два стилі: з переважною орієнтацією на завдання та з переважною орієнтацією на людські стосунки);

4) стиль кожного конкретного лідера в цілому залишається стабільним та значною мірою не змінюється;

5) призначати на посаду слід такого керівника, стиль якого якнайкраще відповідає ситуації в організації або її підрозділі (рис. 6.6).

За Ф. Фідлером, стиль, притаманний керівникові, має оцінюватися на основі його ставлення до найменш привабливого колеги (НПК), тобто до підлеглого, з яким найменше хотілося б працювати:

- керівник з переважною орієнтацією на завдання досить жорстко та вкрай негативно оцінюватимете НПК (його стиль є більш ефективним в ситуаціях 1, 2, 3 та 8);

- керівник, зосереджений, в першу чергу на людині, дасть порівняно м'яку, доброзичливу характеристику НПК (його стиль має переваги в ситуаціях 4, 5, 6).

У ситуації 7 обидва стилі управління забезпечують приблизно однакову ефективність.

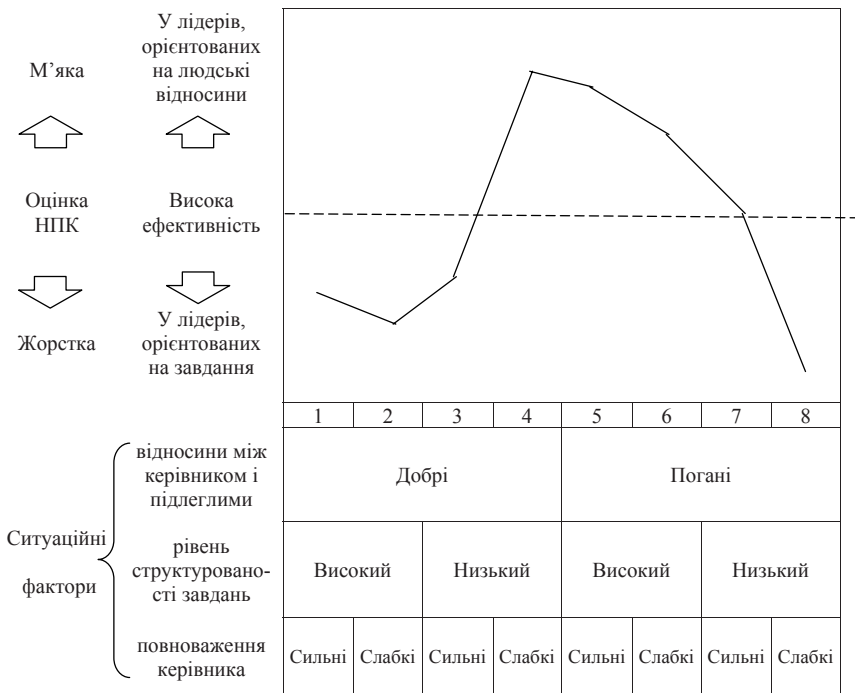


Рис. 6.6. Ситуаційна модель управління Ф. Фідлера

П. Херсі та К. Бланшар у своїй теорії «життєвого циклу» використовували класифікацію стилів управління, що відповідає двохфакторній моделі лідерства вчених університету штату Огайо, тобто вважали, що керівник одночасно може піклуватися і про клімат в колективі, і про виконання завдань. При цьому висувалася гіпотеза про те, що обрання найбільш ефективного стилю має визначатися ступенем зрілості підлеглих, який має дві складові:

– професійна зрілість – здатність виконувати завдання, тобто наявність необхідних для цього знань та навичок;

– психологічна зрілість – бажання виконувати завдання та відповідальність підлеглих, тобто їх спроможність самостійно (без постійного контролю) виконувати роботу та відповідати за її результати.

Зрілість підлеглих, на думку П. Херсі та К. Бланшара, не є постійною величиною і може змінюватися залежно від ситуації. Для

кожної з чотирьох можливих стадій зрілості існує свій оптимальний стиль управління (рис. 6.7):

1) *низька зрілість (M 1)* – підлеглі без втручання керівника не здатні та не прагнуть виконувати роботу. В такій ситуації найбільш ефективним є стиль *S 1* – «давати вказівки» з високим рівнем орієнтації на завдання та низькою увагою до підлеглих. Керівник має надавати чіткі вказівки, пояснювати порядок дій та постійно контролювати підлеглих;

2) *помірно низька зрілість (M 2)* – підлеглі прагнуть виконати завдання, хоча й не мають достатньої кваліфікації, щоб зробити це без допомоги керівника. В такому разі оптимальним буде стиль *S 2* – «переконавання» з одночасною орієнтацією на роботу та стосунки. Від керівника вимагається докладно пояснювати завдання та підтримувати ентузіазм працівників;

3) *помірно висока зрілість (M 3)* – підлеглі мають кваліфікацію для самостійного виконання завдань, але не бажають працювати. За таких умов найкращі результати забезпечує стиль *S 3* – «залучення до участі» з високим рівнем орієнтації на підлеглих та низьким – на роботі. Головне для керівника в такій ситуації – підвищити відповідальність та мотивацію підлеглих, у тому числі надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень;

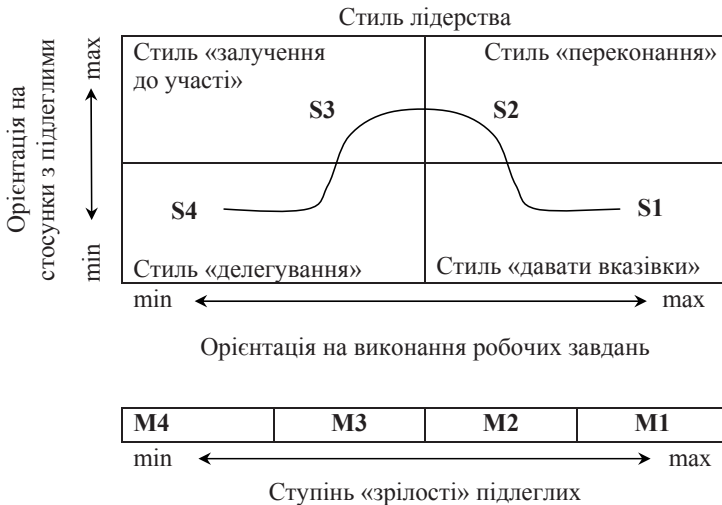


Рис. 6.7. Модель ситуаційного лідерства П. Херсі та К. Бланшара

4) *висока зрілість (M 4)* – підлеглі здатні і прагнуть працювати. В такій ситуації керівник може передати їм повноваження та відповідальність. Оптимальний стиль *S 4 – «делегування»* з низьким рівнем орієнтації і на завдання, і на стосунки в колективі. Сприяє розвитку в підлеглих творчого, ініціативного ставлення до виконання роботи.

Модель *Врума-Йеттона* є алгоритмом обрання в певній ситуації найбільш ефективного стилю (рис. 6.8).

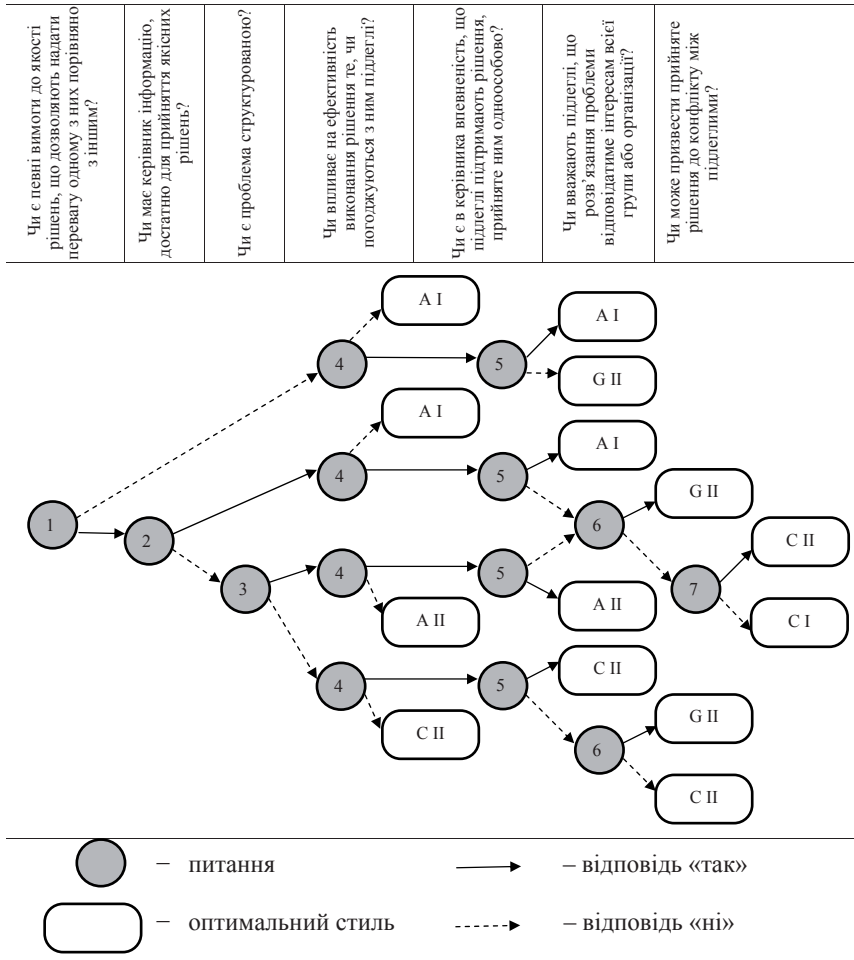


Рис. 6.8. Дерево рішень Врума-Йеттона

У моделі виділено п'ять можливих стилів, відмінність між якими полягає в ступені залучення підлеглих до прийняття рішень:

1) автократичний стиль А I – керівник самостійно приймає рішення, при цьому орієнтується на наявну в нього інформацію;

2) автократичний стиль А II – керівник одноособово приймає рішення, використовуючи інформацію, одержану від підлеглих;

3) консультативний стиль С I – керівник спочатку викладає сутність проблеми підлеглим (кожному окремо, не збираючи їх у групу), вислуховує їх поради та пропозиції, а потім самостійно приймає рішення, при цьому думка підлеглих може бути врахована, а може й ні;

4) консультативний стиль С II – дії керівника схожі на стиль С I, єдина відмінність полягає в тому, що керівник вислуховує пропозиції підлеглих, зібравши їх разом;

5) груповий стиль G II – лідер приймає рішення разом зі своїми підлеглими він швидше координує їх дії, а не керує ними.

Аби визначити особливості ситуації та обрати найкращий стиль, лідер має пройти по дереву: дати відповідь («так» або «ні») на сім запитань.

Модель Врума-Йеттона, з одного боку, відрізняється від попередніх, адже покликана визначати не оптимальну манеру поводження з підлеглими, а оптимальний спосіб прийняття рішень, а з другого – схожа на них, адже доводить, що лідер має діяти по-різному залежно від ситуації.

Отже, головним висновком, який дозволяє зробити ситуативний підхід, є те, що лідер має постійно змінювати свій стиль, пристосовуючи його під зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, тобто найкращий стиль управління – адаптивний. Саме в цьому полягає мистецтво менеджменту – розуміти, відчувати ситуацію та відповідним чином змінювати свою манеру поведінки.

6.3. Сучасні теорії лідерства

Одна із сучасних теорій – *концепція атрибутивного лідерства (причинно-наслідковий підхід)* – намагається пояснити, як на керівника впливає поведінка підлеглих та навпаки, тобто чому люди діють певним чином.

Керівник, оцінюючи роботу підлеглих, зважає не тільки на результати, а й на їх причини. Визначаючи останні, керівник ураховує:

- 1) характеристики завдання;
- 2) обставини та оточення, у яких діяв підлеглий;
- 3) безпосередньо особу підлеглого, при цьому увага приділяється таким аспектам:

– ступеню унікальності – наскільки результати певного працівника відрізняються від результатів його колег;

– послідовності – наскільки стабільні результати має підлеглий при виконанні схожих завдань;

– ступеню відмінності – наскільки особливості конкретного завдання впливають на результати роботи.

Це дозволяє лідеру виявити причини одержаних працівником результатів, які можуть бути:

– внутрішніми – залежать безпосередньо від підлеглого – низька кваліфікація, недостатні зусилля, відсутність відповідальності тощо;

– зовнішніми – об’єктивна неможливість виконати завдання вчасно та в повному обсязі: нестача сировини, інструментів, устаткування, брак часу, перенавантаженість підлеглих тощо.

Відповідь на це питання дозволяє керівнику визначити, хто і в якому обсязі має нести відповідальність в кожному конкретному випадку. Так, якщо результати роботи незадовільні, то лідер може обрати один з таких варіантів дій: звільнення, пониження на посаді, штраф, догана, переведення на іншу роботу, корегування подальших завдань, підвищення кваліфікації та ін.

Підлеглий, одержавши таку реакцію, певним чином змінює свою поведінку, що впливає на висновки та дії керівника в майбутньому, і так по спіралі. При цьому їх взаєморозуміння, відносини та одержані результати роботи можуть постійно поліпшуватися, тоді йдеться про «збагачення» відносин. У разі погіршення ситуації відносини «бідніють», наслідком чого може стати звільнення підлеглого або керівника.

Дослідники виявили також існування «стереотипу» лідера – чітке усталене уявлення підлеглих про те, як має поводитися керівник. Знання рис та стилю «стереотипного» керівника є дуже важливими для ефективного управління організацією. Особливо гостро це питання постає перед менеджерами міжнародних компаній.

Концепція харизматичного лідерства розкриває особливості поведінки лідерів, що мають унікальну здатність справляти глибокий емоційний вплив на підлеглих – харизму. Серед головних якостей таких особистостей називають високу потребу у владі, впевненість у своїй правоті, жагу до діяльності, здатність ризикувати, приймати рішення та діяти неординарно. Серед основних прийомів – створення та підтримування власного образу; спрощене, ідеалізоване формулювання цілей; високі сподівання; критика попередників та пропаганда власного унікального шляху розв’язання проблем; створення відносин з підлеглими, побудованих на емоційній залежності від керівника та повній довірі до нього; забезпечення у послідовників постійного напруження та бажання слідувати за лідером через складні, значущі завдання та адекватну винагороду високих результатів. Однак практика показала, що наявність харизматичного лідера, хоча й забезпечує високі результати в політичній, релігійній або військовій діяльності, зовсім не є обов’язковою умовою високої ефективності підприємницьких структур. Потреба в таких керівниках дещо посилюється в періоди організаційних трансформацій. При цьому чим суттєвіші зміни, тим вища ця потреба. Але й тут більш доцільно говорити не про харизматичного лідера, а про лідера-реформатора.

Концепція реформаторського лідерства описує інший тип керівника – лідера-реформатора, який, маючи багато спільного з харизматичним лідером, все ж таки відрізняється від нього за деякими рисами. Він так само впевнений, активний, здатний неординарно мислити, має високий авторитет серед підлеглих та підтримує з ними тісний зв’язок, часто залучає їх до прийняття рішень. Але він апелює до розуму, а не до почуттів, установлює реальні, а не завищені цілі, веде від результату до результату, а не від обіцянки до обіцянки. Саме такий керівник може ефективно діяти в кризових ситуаціях, коли для виживання організація має швидко змінюватися та пристосовуватися до нових умов.

Запитання для самоконтролю

1. Здійсніть порівняльний аналіз та розкрийте зв’язок між поняттями «повноваження», «вплив» та «влада».
2. Опишіть відомі вам джерела та форми влади.

3. У чому полягає сутність підходу з позицій особистих якостей лідера при дослідженні ефективного лідерства? Які висновки були одержані при його застосуванні?
4. Назвіть найбільш відомі теорії в межах поведінкового підходу. Охарактеризуйте їх.
5. Що спільного та в чому відмінність між теоріями Д. МакГрегора та К. Левіна?
6. Дайте порівняльну оцінку континуумів лідерства Р. Лайкерта та Танненбаума-Шмідта.
7. Охарактеризуйте відомі вам двохфакторні моделі стилів лідерства.
8. У чому полягає сутність ситуаційного підходу при дослідженні ефективного лідерства?
9. Які практичні результати можуть бути одержані при використанні ситуаційної моделі управління Ф. Фідлера і теорії «життєвого циклу» П. Херсі та К. Бланшара?
10. У чому полягає особливість моделі Врума-Йеттона?
11. Назвіть та охарактеризуйте сучасні теорії лідерства.

Рекомендована література

- Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
- Гуменник, В. І. Менеджмент організацій [Текст] : навч. посіб. / В. І. Гуменник, Ю. С. Копчак, О. С. Кондур. – К. : Знання, 2012. – 503 с.
- Дорофеев, В. Д. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – М. : Инфра-М, 2008. – 440 с.
- Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие. – 11-е изд., испр. / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2009. – 336 с.
- Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2004. – 719 с.
- Осовська, Г. В. Менеджмент організацій [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 378 с.
- Принципи менеджменту [Текст] : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Грищенко, С. М. Макуха та ін. / за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Нац. юрид. акад. України, 2007. – 89 с.
- Рульєв, В. А. Менеджмент [Електронний ресурс] / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр навч. літ., 2011. – 312 с.
- Соболь, С. М. Менеджмент [Текст] : навч.-метод. посіб. / С. М. Соболь, В. М. Багацький. – К. : КНЕУ, 2002. – 251 с.
- Шморгун, Л. Г. Менеджмент організацій [Текст] : навч. посіб. / Л. Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с.

7. Групи та конфлікти у менеджменті.

Командоутворення

7.1. Роль групи в діяльності людини та менеджменті

Під групою розуміють сукупність людей, об'єднаних будь-якою загальною ознакою: просторовим і тимчасовим буттям, діяльністю, економічними, демографічними, етнографічними та іншими характеристиками.

Основними параметрами групи є її склад, структура, групові процеси, норми, цінності, санкції. Характерними ознаками будь-яких груп виступають: наявність спільної мети, взаємний вплив членів групи один на одного та поведінку групи в цілому, наявність певних норм поведінки (певні правила, відпрацьовані і прийняті групою). Норми тісно пов'язані з цінностями, бо будь-які правила формулюються тільки на підставі відпрацювання певного ставлення до соціальних явищ, що зумовлено місцем групи в соціальному середовищі, її досвідом в організації певної діяльності.

Отже, *група* визначається як двоє або більше людей, котрі: 1) взаємодіють з декількома або усіма членами групи безпосередньо через мережу зв'язків; 2) поділяють одну мету або мають декілька спільних завдань; 3) керуються нормативною системою поведінки та взаємовідносин; 4) підтримують стабільні рольові стосунки; 5) утворюють підгрупи на основі різних мереж тяжіння та відштовхування.

Причини виникнення груп поділяються на: *економічні* (люди вважають, що зможуть одержати вищий економічний результат, більшу вигоду, об'єднавшись у групу); *фізичні*, або природні (групи формуються за родом занять, спорідненістю і специфікою роботи); *соціально-психологічні*, до яких належать потреби в безпеці, незалежності, повазі та самовираженні.

На діяльність групи впливають такі чинники: мотивація членів групи; структура влади в групі; труднощі щодо комунікації; рівень належності; достатня чіткість у формуванні мети; чіткість відповідальності.

Розрізняють такі групи:

директивну (формальну), яка характеризується формальною організаційною схемою та ланцюгом команд, наприклад, армія;

цільову, що створюється для певного проекту або завдання;

групу за інтересами, де акцент ставиться на власне групу; мають місце ланцюг команд, спільне завдання, яке розуміють і поділяють усі члени групи;

дружну, яка існує тому, що її члени воліють бути разом.

Формальні групи — це такі утворення в межах організації, створені за рішенням керівництва з метою виконання певних виробничих або управлінських функцій. Під поняттям «формальна організація» розуміють модель поведінки та стосунків, що передбачена заздалегідь і на законних підставах планується для членів організації. В організації є три типи формальних груп: командні групи керівників; виробничі групи; комітети.

Неформальну групу розглядають як повну модель реальної поведінки — дійсний образ діяльності членів організації: наскільки ця реальна поведінка не збігається з формальною.

Розпізнають такі причини відмінностей дійсної та формальної моделі організації:

– *неповнота формальної організації* (члени організації поступово виробляють моделі поведінки і стосунків один з одним, а незаплановані аспекти їх поведінки можуть бути такими самими структурованими, стабільними та стійкими, як і заплановані аспекти);

– *конфлікти між формальною та неформальною структурами*. В організації є групи, що намагаються перехопити владу в тих, хто нею формально наділений, і використати для зміни мети організації або з метою сприяння членам групи.

7.2. Виникнення та перебіг конфліктів в організації. Види конфліктів. Управління конфліктами

Конфлікт (від лат. *conflictus*) – зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії. Конфліктом є відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами, зі-

ткнення протилежних сторін, сил (осіб, груп працівників); внутрішній дискомфорт особи. Об'єктом конфлікту є те, що викликає цю конфліктну ситуацію. Обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації в конфлікт є певні дії з боку опонентів, спрямовані на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються інцидентом.

Конфлікт = конфліктна ситуація + інцидент.

За характером виникнення вирізняють чотири типи конфліктних ситуацій і чотири типи інцидентів:

- 1) цілеспрямований – об'єктивно-цілеспрямований;
- 2) нецілеспрямований – об'єктивно-нецілеспрямований;
- 3) цілеспрямований – суб'єктивно-цілеспрямований;
- 4) нецілеспрямований – суб'єктивно-нецілеспрямований.

Поширеною є позиція про руйнівну силу, а тому небажаність конфліктів. Сучасні погляди на конфлікт полягають у тому, що навіть за ефективного управління в організаціях конфлікти не тільки можливі, а деякі навіть бажані, бо дають можливість виявити різноманітність поглядів, одержати додаткову інформацію, знайти альтернативні шляхи розв'язання проблеми тощо.

Причинами конфлікту є явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії. Виникнення та розвиток конфліктів обумовлені дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних та особистісних. Перші дві групи факторів мають об'єктивний характер, третя та четверта – суб'єктивний.

Здебільшого конфлікти спричиняються: розходженням інтересів під час розподілу ресурсів; взаємозалежністю завдань; несхожістю цілей; протилежним розумінням конкретної ситуації; різним розумінням та сприйняттям цінностей; відмінностями у манері поведінки; неправдивою інформацією; незадовільними комунікаціями; відмінностями у життєвому досвіді; різкою зміною подій тощо.

Для правильного розуміння і тлумачення конфліктів, їхньої сутності, особливостей, функцій та наслідків важливе значення має типологізація конфліктів на основі виявлення подібності та розходження, надійних способів ідентифікації конфліктів за спільністю істотних ознак і відмінностей.

Для обрання адекватного методу впливу і управління відповідним конфліктом доцільно проводити класифікацію залежно від основних ознак: способу розв’язання; сфери вияву; спрямованості впливу; ступеня виразності; кількості учасників; порушених потреб (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Класифікація конфліктів

| Ознака класифікації | Види конфліктів |
|----------------------|---|
| спосіб розв’язання | насильницькі, ненасильницькі |
| сфера прояву | політичні, соціальні, економічні, організаційні |
| спрямованість впливу | вертикальні, горизонтальні |
| ступінь виразності | відкриті, приховані |
| кількість учасників | внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові |
| потреби | когнітивні, конфлікти інтересів |

Трудові конфлікти виникають між сторонами соціально-трудових відносин через установаження нових або зміну існуючих економічних умов праці та виробничого побуту; зміни в колективному договорі, угодах; невиконання умов колективного договору, угоди або окремих їхніх положень; невиконання вимог законодавства про працю.

Вплив конфлікту на його учасників і соціальне оточення має подвійний, суперечливий характер. Це пов’язано з тим, що відсутні чіткі критерії визначення рівнів конструктивності і деструктивності для формування узагальненого оцінювання результатів конфлікту. Крім того, ступінь конструктивності конфлікту може змінюватися у процесі його розвитку. Також необхідно враховувати, для кого з учасників він конструктивний, а для кого — деструктивний.

Конфлікт конструктивно впливає на його основних учасників, якщо:

допомагає глибше оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, які беруть участь у ньому, їхні ціннісні орієнтації, мотиви, стрес-реакції;

усуває цілком чи частково наявні суперечності, висвітлюючи вузькі місця, невирішені питання, факти недостатньої діловитості та порядності;

слугує джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин, у процесі конструктивного вирішення конфліктних питань людина здобуває соціальний досвід виходу зі складних ситуацій;

підтримує соціальну активність людей, сприяє запобіганню застою і поліпшенню якості індивідуальної діяльності працівників;

у результаті розв'язання конфліктних суперечностей відбувається розрядження психічної напруженості, знижується інтенсивність негативних емоцій.

Конструктивний вплив конфлікту на соціальне оточення виявляється в тому, що конфлікт:

є джерелом інновацій, стимулює розвиток колективу, нормотворчість, появу нових правил і форм трудової поведінки;

може впливати на ефективність спільної діяльності колективу, звільняючи його від факторів, які його спричиняють;

перед обличчям зовнішніх труднощів виконує функцію зімкнення членів колективу;

може впливати на міжособистісні стосунки, сприяти підвищенню дисципліни і поліпшенню управлінських впливів;

у процесі розв'язання конфліктних суперечностей висвітлюються колективні настрої та соціальні настанови, зондується суспільна думка.

Деструктивний вплив конфлікту на соціальне оточення полягає в тому, що:

1) часті конфлікти призводять до зниження внутрішньогрупової згуртованості;

2) у результаті конфлікту погіршуються взаємовідносини у колективі, соціально-психологічний клімат, можливе звільнення працівників;

3) порушуються комунікації та взаємозв'язки, що призводить до порушення трудового ритму;

4) розв'язання конфліктів вимагає великих емоційних, а іноді й матеріальних витрат;

5) конфліктна взаємодія працівників може вплинути на ефективність їхньої трудової діяльності.

Для **управління конфліктами** використовують:

1) *міжособистісні методи*, що ґрунтуються на врахуванні стилів поведінки конфлікуючих сторін і природи самого конфлікту. Міжособистісні методи розв'язання конфліктів полягають у тому, аби особистість правильно організувала свою поведінку та спілкування з іншими людьми. До них належать: ухилення (людина ухиляється від конфлікту); згладження (погашення прагнення до конфлікту); примушування (ліквідація конфлікту силою влади чи в інший примусовий спосіб); компроміс (зближення точок зору); розв'язання проблеми, яка спричинила конфлікт;

2) *структурні методи*, які є методами впливу на організаційні трудові конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, недоліки в організації праці, системах стимулювання. В основі структурних методів лежать роз'яснення вимог до роботи; координаційні та інтеграційні механізми; загальноорганізаційні комплексні цілі; система винагород.

Правильність добору методів управління та ефективність їх застосування приводять до тих чи інших наслідків управління конфліктами.

Функціональні (позитивні) наслідки управління конфліктами засвідчують відновлення рівноваги в колективі, зосередження зусиль на виконанні поточних завдань і досягненні цілей організації. Основними ознаками функціональних наслідків є: вироблення прийнятних рішень; схильність до співробітництва; поліпшення стосунків між працівниками, підлеглими та керівниками тощо; поява нових ідей; виникнення додаткових альтернатив та ін.

Дисфункціональні (негативні) наслідки управління конфліктами свідчать про посилення дисбалансу в колективі, перешкоджають досягненню цілей організації. Вони характеризуються погіршенням стосунків між працівниками; незадовільним моральним кліматом; зниженням продуктивності праці, плинністю кадрів; ослабленим співробітництвом; непродуктивною конкуренцією з іншими групами чи працівниками; пошуком ворогів; ослабленням взаємодії між сторонами конфлікту; посиленням напруги, а то й ворожістю між суб'єктами конфлікту; перебільшенням значення «перемоги» тощо.

Безрезультатними наслідками управління конфліктами є відсутність будь-яких негативних чи позитивних результатів.

7.3. Поняття команди, її ознаки та види. Проектування та керівництво командою

Важливим способом згуртування членів організації, упередження конфліктів та конфліктних ситуацій є формування команд працівників.

Команда – це група з двох та більше працівників, які мають спільні цілі (завдання), регулярно взаємодіють між собою у процесі спільної діяльності, виконують різні обов'язки, але координують свої дії і можуть замінити один одного, розглядають себе як частину єдиного цілого та несуть колективну відповідальність за результати своєї праці.

Команди спеціально створюються роботодавцем для реалізації конкретних виробничих програм, проведення науково-дослідницьких робіт, розроблення нового продукту з метою узгодження дій вищих менеджерів організації.

Вертикальна (функціональна) команда включає керівника та його формальну підлеглих, які перебувають на декількох рівнях ієрархії і є структурним утворенням.

Горизонтальна (спеціальна, міжфункціональна) команда складається з працівників приблизно одного рівня, але з різних підрозділів компанії. Після виконання поставленого завдання члени команди повертаються до виконання своїх постійних обов'язків на основних робочих місцях.

Спеціалізована команда діє поза формальною структурою організації, реалізуючи особливо важливі проекти. Після завершення роботи багато з таких команд стають підрозділами компанії.

Утворення і принципи роботи команди мають такі особливості.

1. Команду можна віднести до малої групи: її оптимальна чисельність – 5–10 чоловік. Це забезпечує безпосередність контактів, комунікаційних зв'язків між членами команди. Саме у процесі прямого спілкування виявляються індивідуальні особливості працівників, їхні потреби, інтереси, цінності, погляди та трудові здібності. Відбувається взаємна оцінка працівників, наслідування способів діяльності інших людей. Отже, команда – це те мікросередовище, яке дозволяє сформувати необхідні для роботодавця трудові і соціальні якості працівника та норми його поведінки.

2. На відміну від інших груп у команді відсутня виражена підлеглисть одних людей іншим, тут взагалі ніхто не має владних повноважень. Тому такими лідерськими якостями, як, наприклад, амбітність, доводиться жертвувати на користь командним цілям. Людину, яка вмє це робити, називають командним гравцем, а лідером у кожний конкретний момент часу стає той, хто в цій ситуації може краще керувати командою.

3. Команду формують працівники з аналогічними настановами щодо розуміння справедливості та довіри. Учасники команди повинні бути впевнені, що кожний з них докладе максимум зусиль для досягнення спільної мети. Як тільки хоча б в одного члена команди виникає відчуття порушення справедливості – команда припиняє своє існування.

4. Команда є особливою моделлю організації праці, яка спирається на розуміння працівника як людини «цілісної». Доки людей утримує лише матеріальний інтерес, повноцінної команди немає. Після задоволення фінансових інтересів група працівників або припинить своє існування, або продовжить працювати із цією самою метою, ніколи не забезпечуючи якісного розвитку фірми. Проте якщо керівник фірми ставитиметься до персоналу як до компетентних, таких, що прагнуть високих досягнень працівників, заохочуватиме розвиток кожного співробітника, він одержить можливість управляти продуктивністю спільної праці.

5. В умовах командування має місце особливий характер попиту на працю: члени команди повинні взаємодоповнювати один одного як працівники з конкретними трудовими функціями, а головне – виконувати певні, унікальні ролі у спільній праці.

Одне з найбільш відомих досліджень у цій галузі було проведено під керівництвом Меридіта Белбіна, який виділив дев'ять командних ролей, тобто подібних типів поведінки членів команд (табл. 7.2). Особливо високих показників досягають команди, у яких є: здібний «координатор»; сильний «генератор» як творче джерело необхідних ідей; принаймні ще один працівник, який стимулює генератора ідей; «математик» – співробітник, здатний своєчасно «прорахувати» недоліки обговорюваних пропозицій. Команда ж, утворена з виконавців усіх дев'яти ролей, готова до здійснення будь-якого завдання керівництва, є достатньо гнучким типом організації праці. До того

ж, використовуючи дії окремих працівників в одному напрямку – з метою реалізації місії та цілей фірми, командна організація праці максимально реалізує *ефект (закон) синергії*, коли спільні дії декількох факторів завжди або майже завжди відрізняються від суми роздільних ефектів.

Зрозуміло, що сформувати команду для реалізації цілей організації нелегко. Дж. Катценбах та Д. Сміт, наприклад, аналізують діяльність команди відповідно до так званої кривої результатів і називають такі етапи: робоча група, псевдокоманда, потенційна команда, справжня команда, високоефективна команда (рис. 7.1).

Т а б л и ц я 7.2

Ролі членів команди за М. Белбіним

| Роль | Типова характеристика |
|---------------------|---|
| Виконавець | Дисциплінований, надійний, консервативний та ефективний. Вміє реалізовувати ідеї у практичних діях |
| Координатор | Зрілий, упевнений, добрий голова. Вміє чітко формулювати цілі, просувати рішення, делегувати повноваження |
| Організатор | Динамічний, кидає виклик, впливає. Його мужність та енергія дозволяють долати будь-які труднощі, ненавидить програші |
| Генератор | Винахідливий, має багату уяву, вміє розв'язувати нестандартні проблеми |
| Шукач | Екстраверт, ентузіаст, товариська людина. Досліджує можливості, встановлює контакти, за своєю природою – мережевий працівник |
| Математик | Розсудливий, проникливий, має стратегічне мислення. Бачить всі альтернативи, все зважає – інспектор |
| Командний «гравець» | М'який, сприйнятливий, дипломатичний. Вміє слухати, попереджує непорозуміння членів команди – чутливий стосовно і індивідів, і ситуацій |
| Фінішер | Старанний і сумлінний. Шукає помилки й недоліки. Контролює строки виконання доручень |
| Фахівець | Має приховану думку, одинак. Професіонал у вузькій галузі знань |

Робочу групу утворюють індивіди, які працюють переважно самостійно, але обмінюються інформацією та досвідом. Єдині цілі і завдання не формуються, а взаємодія членів груп має випадковий характер і не підкріплюється спільною відповідальністю за результати.

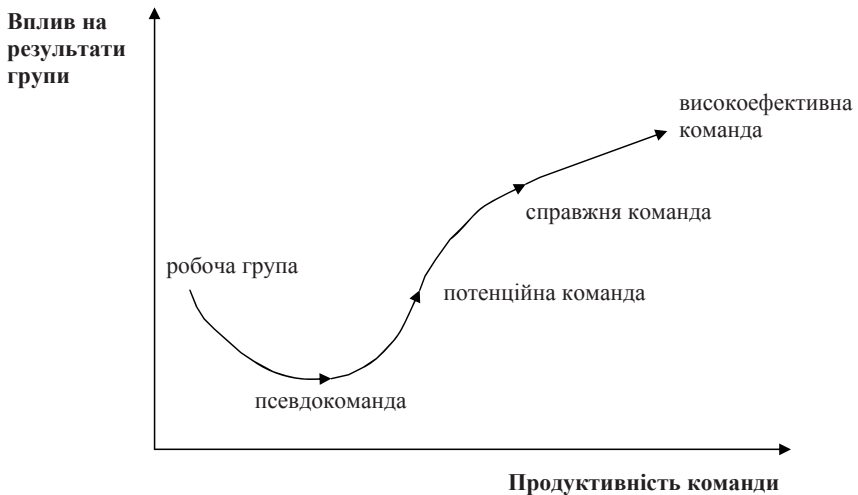


Рис. 7.1. Крива командних результатів

Псевдокоманда складається з працівників, які мають можливість підвищити ефективність спільної праці, однак не виявляють зацікавленості ні в розробленні спільної мети, ні в розвитку необхідних навичок та вмінь.

Потенційна команда – це індивіди, які вже усвідомили, що могли б працювати більш ефективно, і намагаються це робити.

Справжня команда – індивіди, які володіють взаємодоповнюючими навичками та вміннями, мають спільні цілі, завдання та методи роботи.

Високоєфективна команда відповідає всім характеристикам і критеріям команди, сприяє індивідуальному розвитку її учасників.

Створення стабільної команди триває, доки вона не пройде всі стадії свого розвитку. Хоча в умовах високої галузевої (міжгалузевої) конкуренції або надзвичайних ситуацій для вирішення невідкладних поточних завдань припускається організація тимчасових *крос-команд*. Головне, аби у членів команди були спільне бачення командної мети

та зацікавленість (вигода) у тимчасовій співпраці. Така команда має встигнути виконати свою функцію раніше, ніж виникнуть конфлікти між її членами.

Втілюючи командну організацію праці, потрібно зважати на таке:

1) при відборі та найманні працівників обов'язково враховуються їх можливості працювати в команді. Для цього використовуються різного роду тестування, співбесіди з психологами тощо;

2) майже відразу після наймання працівників роботодавець здійснює так звані специфічні інвестиції в команду, спрямовані на формування необхідних навичок у працівників, їх професійну орієнтацію, адаптацію до нових умов роботи та інших членів команди, підвищення кваліфікації тощо, та вживає спеціальних заходів щодо згуртування працівників;

3) формування команди передбачає укладення з працівниками довгострокових трудових контрактів – на період, не менший за строк окупності витрат на освітні та інші аналогічні програми. В результаті виникають гарантії зайнятості працівників у фірмі, просування по службових сходинках. Стабілізується склад працівників фірми, а команди по суті стають тим «ядром», яке утворює первинний сектор внутрішнього ринку праці. До зовнішнього ринку праці звертаються лише за відносно некваліфікованою робочою силою або тоді, коли немає відповідних претендентів на вакантні місця в самій фірмі;

4) командна модель наймання максимально сприяє використанню ефективної заробітної плати, рівень якої перевищує середнє рівноважне значення зарплати працівників конкретної професії (спеціальності) в галузі. Для працівників додаткові доходи створюють умови повноцінного життя і цим стимулюють продуктивну працю на зазначеному підприємстві. Для роботодавця підвищення зарплати дає можливість залучити до фірми найбільш кваліфіковану робочу силу, зменшує плинність кадрів, скорочує витрати на пошук і підготування працівників. Тобто, збільшення витрат роботодавця на оплату праці компенсується зростанням обсягів виробництва й економією витрат.

Утім, командоутворення розв'язує далеко не всі проблеми, що постають перед організацією. Воно не виключає можливості виникнення «ефекту безбілетника», коли член команди користується усіма перевагами роботи в команді, але його внесок у спільні результати занадто низький, не відповідає середньому рівню для цієї команди;

в команді домінують її окремі члени; формується «одностайний» спосіб мислення, що не сприяє реалістичній оцінці альтернативних дій та способів економічної поведінки. Крім того, спільна праця людей може генерувати не тільки позитивну енергію колективу, а й негативну, породжуючи суто особистісні конфлікти між працівниками. Тому треба бути готовими і до звільнення, і до заміни окремих членів команди. Це нормальне явище для кожної організації.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте формальні групи. Поясніть, яким чином вони утворюються та наведіть приклади.
2. Які спільні та відмінні риси між формальними та неформальними групами?
3. Які існують прийоми ефективного групового управління?
4. Визначте проблеми міжособистісних відносин у колективах.
5. Що таке конфлікт? Які види конфліктів ви знаєте?
6. Якими можуть бути причини та наслідки конфліктів в організаціях?
7. Які методи застосовуються до управління конфліктами?
8. Які існують способи підвищення рівня згуртованості членів групи з метою досягнення визначених цілей?
9. Визначте поняття «команда». Які види команд у менеджменті вам відомі?
10. Які особливості командоутворення?
11. Які функціональні ролі виконують члени команди?

Рекомендована література

Конфліктологія : учебник / И. Ворожейкин, А. Кибанов, Д. Захаров. – М. : ИНФРА-М, 2004.

Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Ємельяненко, В. М. Петюх, Л. В. Торгова, А. М. Гриненко. – К. : КНЕУ, 2003. – 315 с.

Конфліктологія : підручник для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Л. М. Герасіної та М. І. Панова. – Х. : Право, 2002.

Принципи менеджменту : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

Урбанович, О. Психологія управління конфліктними ситуаціями [Текст] : підручник для директора / О. Урбанович. – К. : Плеяди, 2007. – С. 34–53.

8. Управління часом та підтримка працездатності в менеджменті

8.1. Зміст та призначення тайм-менеджменту

Час – важливий ресурс людини та фірми. Від ефективності його використання залежить успіх як окремої особи, так і організації в цілому. Фонд робочого часу організації в певному співвідношенні розподіляється між індивідуальною та спільною діяльністю працівників. Під час індивідуальної діяльності працівник самостійно розв’язує завдання. В ході спільної діяльності завдання виконуються двома чи більше працівниками, які працюють разом. При цьому час, витрачений на завдання, визначається як сума витраченого всіма виконавцями спільного проекту часу.

Управління часом (*time management*) – це діяльність, спрямована на підвищення ефективності використання людського часу шляхом застосування спеціальних технологій його організації.

Життя сучасної особистості з біполярного «робота–родина» перетворюється на багатополярне. Люди вже не згодні обмежувати своє життя тільки роботою, родиною, їм потрібні друзі, захоплення, соціальна активність. Тому управління часом – це не тільки техніка та методи, це філософія ставлення до життя. Тайм-менеджмент – це передусім концепція досягнення результатів.

Головним суб’єктом тайм-менеджменту є людина, яка займається організацією ефективного використання власного часу. Ініціатива застосування технологій управління часом може виходити від керівництва, але їх реалізація покладається переважно на працівників. Якщо людина сама не оволодіє цим мистецтвом, то зовнішній тиск, спроби примусити ефективно використовувати час будуть недостатньо результативними. Тому в більшості випадків ідеться про **самоменеджмент часу** – самостійну організацію працівником власного часу, особистого і робочого.

Завдання керівництва організації – переконати працівників у необхідності застосування технологій тайм-менеджменту. Велику роль при цьому відіграє особистий приклад керівників та неформальних лідерів, а також найкращих працівників. При цьому треба пам'ятати про можливість саботажу нововведень з боку тих працівників, які повільно працюють і побоюються, що це стане помітним за умови впровадження тайм-менеджменту.

Існують два підходи до змісту та застосування тайм-менеджменту:

1) **глобальний підхід** – тайм-менеджмент має бути одним із головних життєвих пріоритетів. Усі свої дії людина мусить підпорядковувати законам управління часом. За такого підходу ставляться декілька великих цілей і розробляються кроки щодо їх реалізації. Головне завдання тайм-менеджменту вбачається у тому, щоб витратити час ефективно і відповідно до системи цінностей та глобальних пріоритетів конкретної людини;

2) **інструментальний підхід** – застосовує прийоми та інструменти тайм-менеджменту для підвищення ефективності використання часу. Але цілі визначаються незалежно від управління часом, на базі інших принципів. Тайм-менеджмент застосовується для правильного розподілу навантаження протягом певного періоду. Основою тайм-менеджменту при такому підході є планування часу.

Людина, яка працює має різні напрямки використання часу: сон; їжа та інші фізіологічні потреби; робота; навчання; пересування, пов'язані з роботою чи навчанням; праця в домашньому господарстві; вільний час, що використовується на потреби особи.

Усі технології тайм-менеджменту можна поділити на такі три групи.

1. **Технології перерозподілу часу між напрямками використання** відповідно до їх пріоритетності для людини. Вони зазвичай спрямовані на збільшення часу для роботи чи навчання за рахунок скорочення інших варіантів використання часу. Якщо правильно організоване скорочення часу на працю в домашньому господарстві чи пересування, пов'язані з роботою або навчанням, можна вважати доцільним, то скорочення часу на сон, їжу чи дозвілля є небажаним: їх слід вважати останнім резервом на випадок тимчасового підвищення робочого чи навчального навантаження.

2. Технології раціоналізації використання часу в межах одного напрямку використання не посягають на час, відведений для інших напрямків, а допомагають використовувати фіксовану кількість часу з найбільшою віддачею. Переважно ця група технологій розробляється і застосовується для підвищення ефективності використання робочого часу, але за умови творчого підходу їх принципи можуть бути застосовані і до організації навчання, праці в домашньому господарстві, відпочинку тощо.

3. Синтезуючі технології використання часу спрямовані на поєднання різних напрямків використання часу, аби людина робила декілька різнорідних справ одночасно, наприклад, щоб виконання одного й того самого завдання поєднувало навчання та роботу, або дозвілья давало навчальний ефект, або час пересування використовувався для роботи, навчання чи відпочинку.

Розподіл та використання часу підвладні таким закономірностям:

1) *закон Лаборита*: людина схильна в першу чергу робити те, що дає їй задоволення. Тому іноді доцільно використовувати метод «ковтання жаб»: для вирішення питань швидких, але неприємних, слід зібратися і швидко це зробити на початку робочого дня, аби потім не псувати настрій, а відчувати себе вільно і спокійно;

2) *чим цікавіша справа, тим швидше пливає час*;

3) *закон Мерфі*: будь-яка справа потребує більше часу, ніж планувалося до її початку. Тому пропонується планувати час із запасом;

4) *закон Паркінсона*: чим більше часу ми маємо на виконання завдання, тим більше часу воно віднімає. Тому треба відводити стільки часу, скільки треба, інакше людина розслабляється і працює повільніше, ніж може;

5) *порядок виконання дій впливає на ефективність*. Якщо зранку людина прийшла на роботу сповнена сил і енергії, то не слід витрачати їх на читання газет або Інтернет-сайтів. «На підйомі» потрібно виконувати найважливіші справи. Другорядні можна зробити тоді, коли енергії буде менше;

6) *закон Парето*: 80 % позитивних результатів ми одержуємо, докладаючи лише 20 % зусиль. А на одержання останніх 20 % результатів потрібно витратити 80 % зусиль. Аналізуючи свою діяльність, людина може виявити, які дії дають найбільший результат, а які, навпаки, є малорезультативними. Це дозволить перерозподілити час на користь ефективних дій та відмовитися від деяких неефективних.

Втрати часу викликають як внутрішні фактори (пов'язані із здатністю людини до самоорганізації), так і зовнішні процеси (діяльність інших людей). Тому для економії часу треба не тільки змінювати власну діяльність, а й перебудувати взаємодію з іншими людьми.

У середньому перерви в роботі становлять близько 7 хвилин, а для того, аби відновитися після перерви і включитися в робочий процес, потрібно вже близько 13 хвилин.

Поширеними є **причини втрати часу на роботі** («поглиначі» часу):

1) втручання з боку (несподівані і непотрібні телефонні дзвінки, непрохані відвідувачі та ін.);

2) затягування перерв у роботі (зокрема, через схильність до неформального спілкування з колегами);

3) нерішучість (нездатність швидко приймати рішення);

4) невміння відмовляти людям (через це працівник часто виконує роботу, яка потрібна іншим, а не йому);

5) неорганізованість робочого місця (безлад на робочому столі і відсутність чіткої систематизації призводять до того, що людині доводиться постійно витрачати час на пошуки потрібних речей; зайві речі на столі відволікають увагу, що забирає час);

6) запрошення (наради, збори, конференції, семінари забирають багато часу, але їх значна частина не приносить користі);

7) слабкі комунікативні навички (труднощі в спілкуванні з оточуючими);

8) недостатність інформації (відсутність потрібної інформації значно уповільнює робочий процес, тому її слід збирати завчасно);

9) надлишок інформації (потребує великих витрат часу на її систематизацію та пошук потрібних даних);

10) проміжки в роботі (пов'язані з різними подіями, які складно передбачити, тому необхідно бути готовим заповнити проміжок в основній діяльності, що несподівано з'явився, якоюсь корисною справою);

11) відкладання роботи (найчастіше це відбувається зі справами, що вимагають ретельного виконання або здаються занадто складними);

12) звичка братися за декілька справ одразу (призводить до розпорошення уваги, потребує постійного переключення між справами, через що витрачається час на повторне «входження» у справу);

13) зайва звітність (звіти, що дублюють інформацію інших звітів, чи не містять цінної інформації, або звіти, які ніким не використовуються);

14) невміння делегувати вирішення завдань іншим людям (незнання прийомів, за допомогою яких можна передоручити справу іншому, а також певні психологічні бар'єри змушують людину брати всю роботу на себе);

15) відсутність пріоритетів, самодисципліни.

8.2. Основні технології тайм-менеджменту

Ніщо так не економить час, як правильне бачення цілей. Тому основою управління часом є мистецтво визначення цілей.

Цілі мають відповідати таким критеріям:

1) досяжність (реальність) – мета повинна знаходитися в межах здорового глузду та відповідати кількості ресурсів, що можуть бути використані для її досягнення;

2) конкретність – при формуванні мети потрібно чітко визначити бажані результати;

3) вимірюваність – бажані результати мають піддаватися вимірюванню;

4) гнучкість – потрібно передбачити можливості коригування або зміни цілей;

5) сумісність – мета повинна відповідати іншим цілям.

Основним кроками тайм-менеджменту є:

1) постановка цілей на певні проміжки часу з виокремленням етапів їх реалізації. Глобальні замисли – на 15–20 років; довгострокові цілі – на 3–5 років; останні ділять на проміжки часу від 3 до 12 місяців. Потім усі цілі ділять на завдання, які конкретизуються в діях з їх розв'язання;

2) збирання інформації для розв'язання завдань;

3) планування часу та заходів;

4) розподіл пріоритетів з виокремленням першочергових завдань;

5) делегування окремих зобов'язань (у разі потреби).

Система управління часом Бенджаміна Франкліна працює за принципом «від більшого до меншого». Згідно з нею кожна дія людини повинна бути узгодженою з її життєвими цінностями і спрямована на реалізацію глобальної життєвої мети. Головну мету ділять на невеликі завдання, а ті у свою чергу на ще більш дрібні, тобто систему побудовано за типом піраміди (рис. 8.1).

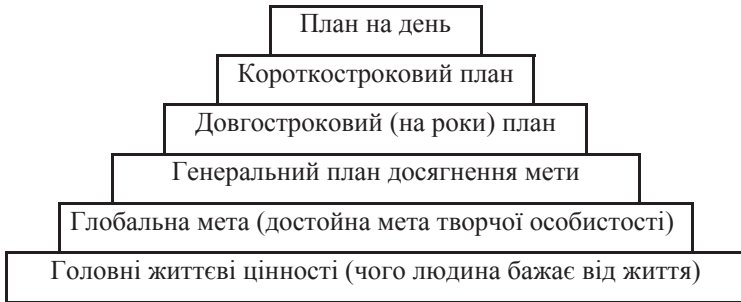


Рис. 8.1. Піраміда цілей за Б. Франкліном

1-й рівень піраміди: визначаємо життєві принципи та цінності, пріоритети (саморозвиток, гроші, влада, слава, творчість, самореалізація, родина, духовність – у кожного свої). Важливо розібратися зі своїми дійсними цінностями. Складіть їх список. Перевірте, аби цінності не суперечили одна одній. Треба пам'ятати, що цінності можуть змінюватися. Слід обмірковувати раз на рік, чи не змінилися у вас пріоритети.

2-й рівень піраміди: виходячи з обраних цінностей, поставте конкретну головну мету, до якої ви рухатиметесь наступні декілька років і навіть десятиліття (наприклад, стати власником та керівником процвітаючої юридичної фірми). Ця мета має відповідати визначеним на попередньому рівні цінностям та слугувати засобом їх досягнення. Її теж корисно щорічно критично розглядати, зважувати та в разі потреби змінювати.

3-й рівень піраміди: складання генерального плану досягнення глобальної мети. Тут визначається послідовність дій, необхідна для реалізації головної мети (здобуття освіти, набуття досвіду, одержання певних посад тощо). Переглядати щорічно.

4-й рівень піраміди: розробка довгострокових планів – на декілька років, з обґрунтуванням конкретних дат реалізації. Це наближує

до реалізації мети і не дозволяє відкладати завдання на потім. Кожен пункт планів потрібно узгоджувати з пунктами генерального плану, з'ясовуючи, наскільки ви просуваєтеся уперед. Вносити корективи в довгострокові плани бажано кожні 4–6 місяців.

5-й рівень піраміди: складання короткострокових планів як на декілька місяців, так і на декілька тижнів. Кожен пункт таких планів підпорядковується довгостроковому плану. Слід вказувати чіткі строки виконання. Переглядати необхідно часто, раз за один-два тижні.

6-й рівень піраміди: складання щоденних планів. Вони залежать від короткострокових. Бажано робити це наприкінці попереднього дня. Протягом дня, у ході виконання, можна переглядати.

Управління часом протягом дня передбачає поділ справ на три категорії: 1) важливі; 2) другорядні; 3) малозначущі. У такій послідовності вони й виконуються.

Матриця Ейзенхауера складається із чотирьох квадрантів з різною пріоритетністю справ (рис. 8.2). Кожна справа, залежно від важливості й терміновості, вписується до одного з квадрантів.

| | |
|--|--|
| <p>A: важливі і термінові</p> <p>- ...</p> <p>- ...</p> <p>- ...</p> | <p>C: неважливі, але термінові</p> <p>- ...</p> <p>- ...</p> <p>- ...</p> |
| <p>B: важливі, але не термінові</p> <p>- ...</p> <p>- ...</p> <p>- ...</p> | <p>D: не важливі і не термінові</p> <p>- ...</p> <p>- ...</p> <p>- ...</p> |

Рис. 8.2. Матриця Ейзенхауера

Квадрант А: важливі і термінові. Вимагають першочергового вирішення. В ідеалі квадрант має бути порожнім, адже характер справ свідчить про аврал. Сюди потрапляють справи, пов'язані з надзвичайними подіями; виконання завдань за проектом, строк якого настає; розв'язання гострих проблем із здоров'ям тощо. Завдання, що входять до цього квадранта, по можливості потрібно делегувати, аби прискорити вирішення.

Квадрант В: важливі, але не термінові: поточна робота за проектом; планування нових проектів; підвищення кваліфікації; підтримання здоров'я (відвідування спортзалу, профілактика захворювань); виконання таких завдань дає найбільшу віддачу в майбутньому. Багато людей схильні обділяти увагою завдання цієї групи, через що вони не вирішуються своєчасно та потрапляють до квадранта А.

Квадрант С: не важливі, але термінові. Нерідко люди плутають їх із справами квадранта А, через що дійсно важливим справам бракує уваги. До квадранта С належать діяльність, не пов'язана з головними цілями людини, несуттєві неочікувані події на роботі, деякі неважливі наради, громадська діяльність та ін.

Квадрант D: не важливі і не термінові. Не приносять помітної користі: рутинна праця, пусті телефонні балачки, комп'ютерні ігри, соціальні мережі, перегляд розважальних передач, розважальні сайти. Завдання цієї групи треба намагатися делегувати; від деяких можна взагалі відмовитися.

«Автофокус» – система управління часом Марка Форстера – пропонує все, що людина хоче коли-небудь зробити, записати в блокнот чи зошит (оптимальним вважається 25–35 рядків на сторінці, сторінок може бути стільки, скільки потрібно). Тільки-но особі спадає на думку нове завдання, – треба його записати наприкінці списку. Опрацьовувати список слід у такий спосіб:

1) прочитайте всі пункти на сторінці, не намагаючись приймати рішення або розпочинати роботу;

2) тепер перебирайте пункти більш повільно до тих пір, доки якийсь не виділиться із загального ряду;

3) тепер тримайтеся за це завдання і займайтеся ним до того часу, доки вам це подобається;

4) викресліть завдання і додайте його наприкінці списку (якщо ви ще не закінчили роботу з ним);

5) продовжуйте працювати на тій самій сторінці. Не переходьте на наступну до того часу, доки ви не зможете пробігти всю сторінку поглядом від початку до кінця без виділення завдань;

6) перейдіть на наступну сторінку і повторіть всю процедуру з нею;

7) якщо ви перейшли на сторінку і не виділили жодного завдання, – скасуйте всі завдання без переписування їх у кінець списку. Це правило не стосується останньої сторінки, оскільки ви туди все ще додасте завдання. Виділіть скасовані завдання маркером;

8) як тільки ви закінчите з останньою сторінкою, переходьте до першої, яка містить незакінчені завдання.

Слід наголосити на тому, що:

- найбільш трудомісткі або неприємні справи додаватимуться до списку по кілька разів, однак якщо їх розбити на частини, то їх виконати буде легше; приблизно 2/3 завдань потребують повторного внесення до списку;

- не треба редагувати список відразу після його складання: ви можете неправильно розставити акценти;

- не слід завжди довірятися інтуїції: якщо справа важлива, її треба виконувати відразу;

- слід заносити не тільки справи, які потребують фізичного виконання, а й такі, що вимагають розумової діяльності (обміркувати новий закон, деталі відпустки тощо).

Хронометраж часу – це складання реєстру реального часу, аналіз часу та дій. Рекомендується протягом трьох–семи днів і надалі з певною періодичністю відслідковувати свій час. Реєстр зручно вести у вигляді таблиці, стовпчики якої містять: інформацію про час початку та завершення виконання завдання, його назву, заплановане чи позапланове завдання, чи було перервано виконання, чи термінове завдання, які люди пов'язані з ним.

Про що повідомить реєстр часу?

- куди витрачається час (можна виражати у відсотковому відношенні), як він розподіляється між роботою, бізнесом, родиною, відпочинком, здоров'ям?

- який відсоток ваших справ належить до найважливіших справ?

- з ким з вашого оточення ви проводите більше всього часу? Хто основний «пожирач» часу?

- що планувалося заздалегідь і що змусило перервати роботу?

Далі слід подумати про корективи і дії: чи можна відмовитися від певних занять? Делегувати? Зекономити час шляхом суміщення певних дій? Змінити власні звички?

Часовий серфінг (ковання по часу) Алена Самсона як технологія управління часом спирається на три базові правила якісного серфінгу.

1. Придумайте «напрямок» руху. Бажаєте чогось досягти? Вирішіть перш за все, чого саме. Інакше життя закрутить вас у своєму вирі і від вас нічого не залежатиме.

2. Ніколи не зупиняйтеся. Серфінг – це постійний рух. Рух, під час якого серфінгіст має бути завжди на сторожі: у будь-який момент може з'явитися відповідна хвиля. Аби не втратити можливість, коли вона з'явиться, потрібно готуватися до неї заздалегідь.

3. Знайдіть свій темп. Кожен серфінгіст ковзає у власному «ритмі». Наприклад, творчі люди ковзатимуть абсолютно не так, як люди робочих професій.

Рекомендації для ефективного ковзання по часу:

1) не засмічуйте голову проектами, які зараз не можете виконати не з власної вини. Занесіть усі незавершені справи і проекти у список «В очікуванні» і більше не думайте про них;

2) заведіть запасну «голову». Це може бути звичайна записна книжка, а може – електронний органайзер або спеціальна програма в ноутбучі, планшеті чи смартфоні. Все, що плануєте зробити сьогодні, потрібно занести туди. Про все інше краще забути;

3) хапайте ідеї «за хвіст». Ніколи не вгадаєш, коли прийде цікава ідея. Тому дуже важливо завжди бути наготові: мати під рукою блокнот чи диктофон, аби негайно її «увічнити»;

4) навчіться створювати доступні архіви. Не розкладайте папери, які вам ще можуть стати в нагоді, за стопками і шухлядами. Розробіть таку систему архівації, за якої в разі необхідності ви зможете знайти потрібний документ не більш ніж за три хвилини;

5) придбайте сміттевий кошик. Вам потрібний кошик, який буде під рукою і в який ви будь-коли зможете викинути непотрібні речі. Саме викинути, а не відкласти на потім або покласти на стіл, аби донести до смітника пізніше;

6) створіть «Папку відкладених дій». Для цього візьміть папку із 43 вкладишами. 12 з них символізуватимуть місяці року, а 31 вкладка означатимуть дату. Така папка допоможе розвантажити щоденник. Наприклад, замість того, щоб внести таке завдання, як анкетування в щоденник, просто вкладіть анкету у вкладиш з відповідним числом (якщо здати анкету слід до 20-го, то можна помістити її в папку із числом 19 або 20).

Щоб приступити до часового серфінгу, необхідно впорядкувати:

1) документи. Абсолютно всі знайдені документи повинні бути складені один на один;

2) різного роду записки і нагадування. Покладіть все це зверху на стопу з документами;

3) інші папери. Складіть все знайдене разом і покладіть зверху на стопу;

4) проекти. Візьміть їх і покладіть зверху на стопу. Якщо стопа стала занадто високою і загрожує ось-ось завалитися, поділіть її на дві частини;

5) свої заняття. Чи є справи, які б ви хотіли зробити, але в жодному зі списків (документів) вказати цього не встигли (не захотіли)? Якщо так, то перенесіть усі такі справи з голови на аркуш паперу і покладіть його зверху стопи.

Розбираючи стопу, слід завжди брати тільки верхній папірець, і в жодному разі не тягнути із середини або знизу. А тепер візьміть його і дайте відповіді на такі запитання: чи можна його викинути; чи можна його заархівувати; чи можете ви виконати справу, записану на папері, цієї хвилини; чи не буде потрібен документ вашому співробітнику або колезі; чи можете ви відкласти виконання цієї справи; це ідея нового проекту? Тепер головне завдання – оцінити, чи наскільки цей проект вдалий, як здавалося раніше. Якщо ні, викиньте його в кошик. Не лякайтеся, якщо на розбирання стопи ви витратите декілька днів. Головне – робити це послідовно і не приймати непродуманих рішень.

На протипагу системам тайм-менеджменту існує концепція *«життя без цілей»*. Прихильники цієї ідеї виходять із того, що цілі суттєво обмежують свободу людей. Усупереч поширеному переконанню: «ви ніколи нікуди не дійдете, якщо не знаєте, куди йти», стверджується: «якщо ви кудись рухаєтеся, то неодмінно кудись прийдете, вийдіть на вулицю, і почніть рухатися у будь-якому напрямку, змінюючи маршрут випадковим чином. Через 20 хвилин чи годину ... ви десь-таки опинитеся! Ви просто не припускали, що прийдете саме туди».

Якщо ви живете, не ставлячи цілей, ви досліджуєте нові простори. Ви навчаєтеся певним несподіваним речам. Ви прийдете в дивовижні місця. У цьому принадність такого підходу, але він також вимагає значних змін.

Стверджується, що проблема не в вас, а в системі. Систематизовані завдання приречені на провал. Навіть якщо ви все робите абсолютно правильно, результат все одно не ідеальний. Чому? Тому що ви дуже обмежені у своїх діях. Коли вам не хочеться чимось займатися, вам доводиться себе примушувати. Ви обрали свій шлях, а отже,

у вас не залишається можливостей для дослідження нових територій. Вам доводиться дотримуватися плану, навіть якщо ви бажаєте спробувати щось інше.

Так що ж таке життя без цілей? Ви не намічаєте собі цілей на рік, на місяць, на тиждень або на день. Вам не доводиться нічого відстежувати або вчиняти обов'язковій дії. Не потрібен навіть список справ, хоча, якщо вам зручно в себе на столі мати нагадування, вони не зашкодять.

Що для цього треба робити? Цілий день лежати на дивані, спати, дивитися телевізор? Ні, треба просто діяти. Знайдіть щось цікаве для себе і займіться цим. Якщо ви не поставили перед собою жодної мети, це не означає, що ви нічого не робите, – ви можете щось створювати, винаходити, слідувати за своїми бажаннями. Прихильники такого підходу стверджують, що вони добиваються більшого, ніж у той час, коли у них були намічені цілі, тому що завжди зайняті тим, що дійсно цікавить.

Звичайно, концепція «життя без цілей» наражається на критику прихильників тайм-менеджменту, зокрема через те, що не підходить працівникам більшості професій. Водночас для людей творчої праці або людей на відпочинку, людей на етапі переосмислення свого життя, яким важливі свобода та натхнення, ідеї «життя без цілей» можуть бути корисними, в розумних межах.

Дуже важливо пам'ятати, що управління часом – засіб досягнення інших цілей. Деякі люди настільки захоплюються технологіями тайм-менеджменту, що втрачають здоровий глузд, стикаються з депресіями та стресами, адже бажання бути ідеальним в усьому викликає надмірне напруження та виснажує людину. Також не слід забувати, що оволодіння технологіями управління часом та їх застосування забирає час, на економію якого вони спрямовані. Отже, за умови розумного підходу тайм-менеджмент дає потужну економію часу, але, як відомо, в надмірних кількостях ліки перетворюються на отруту.

8.3. Інтенсивність та продуктивність роботи. Підтримка працездатності

Для позначення енергії людини на Заході часто використовується термін «життєва сила», в Китаї – «Ци», в Японії – «кі», в Індії – «пра-

на». Зараз немає єдиної думки щодо того, чи дається людям від народження однакова «життєва сила».

Згідно з ресурсним підходом кількість енергії, яку людина генерує (або вбирає звідкись ззовні), залежить від того, скільки енергії вона витрачає. Тобто, за умови достатньої кількості відпочинку, чим більше енергії витрачатиме людина, розкитуючи маятник втрат та накопичень енергії, тим більшою ставатиме її життєва сила, доки не сягне максимально можливого для цієї людини рівня. Цей максимум залежить від віку, стану здоров'я людини, режиму праці та відпочинку, якості харчування тощо.

Оптимальна інтенсивність праці – це така інтенсивність, за якої забезпечується збереження максимально можливої продуктивності людини протягом усього періоду роботи. За умови перевищення оптимального рівня інтенсивності праці виснаження настає завчасно, до завершення періоду роботи, і людина потребує відпочинку. Без нього працездатність виснаженої людини є дуже низькою. Періодом роботи може бути день, робочий тиждень, рік. Відповідно оптимальну інтенсивність праці можна розглядати у денному, тижневому, річному вимірах.

Іноді виснажені працівники, помітивши зниження продуктивності праці, намагаються працювати ще інтенсивніше, але це хибний вихід. Натомість необхідно забезпечити відпочинок та знизити інтенсивність праці до оптимального рівня. Водночас деякі працівники недостатньо віддано ставляться до роботи. Їх низька продуктивність пов'язана з тим, що інтенсивність праці нижче оптимальної. За таких умов потрібен не відпочинок, а додаткова мотивація праці.

Працездатність людини протягом робочого часу має такі фази.

1. *Фаза наростаючої працездатності* – відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності людини до виробничої. Залежно від характеру праці та індивідуальних особливостей ця фаза триває від декількох хвилин до 1,5 години.

2. *Фаза стійкої високої працездатності* – в організмі людини встановлюється відносна стабільність або навіть деяке зниження напруженості фізіологічних функцій. Цей стан характеризується високими трудовими показниками: збільшення виробітку, зменшення браку, зниження витрат робочого часу на виконання операцій, скорочення простоїв устаткування, помилкових дій та ін. Залежно від того,

наскільки важка праця, фаза стійкої працездатності може утримуватися протягом 2–2,5 годин і більше.

3. *Фаза розвитку втоми* і пов'язаного з цим зниження працездатності триває від декількох хвилин до 1–1,5 години і характеризується погіршенням функціонального стану організму та техніко-економічних показників трудової діяльності.

Наведені фази працездатності повторюються і після обіду. При цьому фаза наростаючої працездатності протікає швидше, а фаза стійкої працездатності нижча за рівнем і є менш тривалою, ніж до обіду. Працездатність знижується раніше і більше через глибоку втому.

Здатність людини до праці не є постійною величиною. Висока працездатність при будь-якому виді діяльності забезпечується тільки в тому разі, коли трудовий ритм збігається з природною періодичністю добового ритму фізіологічних функцій організму.

Відповідно до добового циклу працездатності найвищий її рівень відзначається в ранкові і денні години: з 8 до 12 години першої половини дня і з 14 до 17 години другої половини. У вечірні години працездатність знижується, сягаючи свого мінімуму вночі.

У перші дні тижня працездатність поступово збільшується у зв'язку із входженням в роботу. Сягаючи найвищого рівня на третій день, працездатність поступово знижується, різко знижуючись в останній день робочого тижня.

У річному циклі, як правило, найбільш висока працездатність спостерігається в середині зими, а в літню пору року вона знижується.

Рекомендується призначати обідню перерву в середині робочої зміни або з відхиленням до однієї години; тривалість обідньої перерви слід установлювати близько 40–60 хвилин, для того, щоб працівник використовував не більше 20 хвилин для вживання їжі, а решту часу – на відпочинок.

Короткочасні перерви на відпочинок призначено для зменшення втоми, що розвивається у процесі праці. Регламентований відпочинок є більш ефективним, ніж перерви, що виникають нерегулярно, на розсуд працівників.

При визначенні тривалості відпочинку протягом робочого часу необхідно враховувати такі десять виробничих факторів, що викликають стомлення: фізичні зусилля, нервові напруження, темп роботи,

робоче розташування тіла у просторі; поза, в якій людина працює, монотонність роботи, мікроклімат, забруднення повітря, виробничий шум, вібрація, освітлення.

Професії, що вимагають великого напруження та уваги, рекомендуються відносно часті, але короткі перерви (5–10 хв); на важких роботах з більшими фізичними зусиллями – менш часті, але більш тривалі перерви (до 10 хв); на особливо важких роботах необхідно поєднувати роботу протягом 15–20 хв з відпочинком аналогічної тривалості.

Відпочинок може бути активним та пасивним. **Пасивний відпочинок** (у положенні сидячи, лежачи) необхідний при важких фізичних роботах, пов'язаних із постійними переходами або виконуваних стоячи, особливо за несприятливих умов зовнішнього середовища. **Активний відпочинок** рекомендується на роботах, що виконуються у сприятливих умовах праці. Найбільш ефективною формою активного відпочинку є виробнича гімнастика, тобто виконання спеціального комплексу гімнастичних вправ. Активний відпочинок прискорює відновлення сил, оскільки при зміні діяльності енергія, витрачена працюючим органом, відновлюється швидше.

Для підтримання працездатності людині необхідні:

- достатня для цієї людини кількість сну (якщо вона суттєво перевищує середньостатистичні для дорослої людини 7–8 годин, бажано дослідити стан здоров'я); висипатися слід регулярно, не розраховуючи відіспатися на вихідних; для сну треба створити комфортні умови (відсутність подразників, зручний матрац та подушка, свіже повітря); оптимальний час для сну – з 22.00 до 06.00 години; не можна наїдатися на ніч;
- правильне і збалансоване харчування; випивати достатню кількість води протягом дня;
- активний відпочинок;
- заняття спортом чи хоча б щоденні піші прогулянки (20–60 хв);
- боротьба зі шкідливими звичками (паління, зловживання алкоголем та ін.);
- позитивне мислення;
- сприятливі умови праці; робота має подобатися;
- правильне чергування праці та відпочинку (не забувати про короткостроковий відпочинок протягом дня);

– режим дня має відповідати добовому ритму фізіологічних функцій організму.

Сучасне життя нерозривно пов'язане із постійними стресами, які шкодять здоров'ю людини та знижують її працездатність. Захистити людину від впливу всіх факторів, що викликають стрес, неможливо (принаймні, якщо не ізолювати їх від суспільства). Тому головне завдання людини – формувати в себе стійкість до стресових ситуацій та вміння долати їх психофізіологічні наслідки. Важливу роль у цьому відіграють спорт та медитація.

Медитація – тип вправ з концентрації уваги, що використовується з оздоровчою метою, для вироблення контролю над перебігом своїх думок та емоцій або для входження в особливий духовно-психічний стан.

Існують багато технік медитації. Під час медитації практику зазвичай потрібно зайняти певну позу, іноді застосовуються чотки та інші допоміжні предмети. Об'єктом концентрації зазвичай слугують відчуття усередині організму, внутрішні образи, рідше емоції. В деяких техніках об'єктом концентрації обирається зовнішній фізичний предмет. Медитація може поєднуватися з дихальними вправами.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте зміст тайм-менеджменту та підходи до його застосування.
2. На які групи можна поділити технології управління часом?
3. Яким закономірностям підвладні розподіл та використання часу?
4. Назвіть поширені причини втрати часу на роботі.
5. Яким критеріям має відповідати мета?
6. Назвіть основні положення системи управління часом Бенджаміна Франкліна.
7. Охарактеризуйте матрицю Ейзенхауера.
8. У чому полягає система управління часом Марка Форстера «Автофокус»?
9. Розкрийте зміст часового серфінгу (ковзання по часу) Алена Самсона.
10. У чому полягають основні ідеї концепції «життя без цілей»?
11. Що розуміється під оптимальною інтенсивністю праці?
12. Назвіть фази працездатності людини протягом робочої зміни.
13. Перерахуйте умови, за яких підтримується висока працездатність людини.

Рекомендована література

Адамс, Б. Время. Секреты управления [Текст] / Б. Адамс. – М. : АСТ Астрель, 2007. – 304 с.

Азарова, О. Тайм-менеджмент за 30 минут [Текст] / О. Азарова. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 160 с.

Аллен, Д. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса [Текст] / Д. Аллен. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 368 с.

Архангельский, Г. А. Организация времени [Текст]. – 2-е изд. / Г. А. Архангельский. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с.

Берд, П. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени [Текст] / П. Берд. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 288 с.

Васильченко, Ю. Л. Самоучитель по тайм-менеджменту [Текст] / Ю. Л. Васильченко, З. В. Таранченко, М. Н. Черныш. – СПб. : Питер, 2007. – 256 с.

Трейси, Б. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем [Текст] / Б. Трейси. – М. : СмартБук, 2007. – 79 с.

9. Ситуаційний менеджмент

9.1. Мета і завдання ситуаційного менеджменту

Характерною рисою сучасного життя є посилення нестабільності як основної причини виникнення й розвитку кризових ситуацій. Динамічна зміна зовнішнього середовища зумовлює неухильне зростання кількості нових управлінських завдань. Деякі з них є принципово новими і не можуть бути розв'язані традиційними методами, що посилює навантаження на вищу ланку управління і підвищує ймовірність кризових ситуацій. Менеджеру слід уміти передбачати причини і джерела виникнення проблемних ситуацій і мати в запасі заздалегідь спроектований механізм їх розв'язання, що дозволить, виходячи з наявних ресурсів, обрати і вжити необхідних заходів.

За таких обставин найбільш продуктивним стає *ситуаційний підхід*, сутність якого полягає в тому, що все в організації (методи управління, цілі і засоби, стиль роботи) визначається конкретною ситуацією. Цей підхід, не заперечуючи інші підходи і багато в чому спираючись на їх досягнення, переорієнтовує теорію менеджменту в напрямі практики управлінської діяльності.

Основні положення ситуаційного управління зводяться до такого:

- не існує якогось універсального підходу до управління; різні проблемні ситуації вимагають різних підходів до їх розв'язання;
- ефективне прийняття рішень досягається завдяки врахуванню у стратегіях, структурах та процесах ситуаційних імовірнісних чинників;
- існує більше одного шляху досягнення мети;
- результати одних і тих же управлінських рішень можуть істотно відрізнятись один від одного;
- будь-яку управлінську проблему слід розглядати тільки у тісному зв'язку з іншими проблемами;
- менеджери можуть пристосовувати свої організації до ситуації або змінювати ситуацію відповідно до вимог організації;
- управління – це насамперед мистецтво менеджера правильно визначити й оцінити ситуацію та обрати найефективніші методи управління, тобто такі, які найкраще відповідають ситуації.

Ключовою категорією системного підходу є *ситуація* – конкретний набір обставин, які значною мірою впливають на діяльність організації в конкретний проміжок часу. Ситуаційний підхід орієнтує одні й ті самі функції управління реалізовувати по-різному в різних ситуаціях. Завдання менеджменту полягає в тому, аби на основі всебічного аналізу факторів, що формують ці ситуації, підібрати відповідні прийоми і методи розв’язання проблем з урахуванням їх переваг, недоліків та реальних можливостей.

Ситуаційні теорії управління виділяють такі обов’язкові для ефективного менеджменту кроки:

- одержання керівником необхідних знань (розуміння процесу управління, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю, методів прийняття рішень);
- ідентифікація та аналіз ситуації;
- вибір підходів і методів управління в ситуації, що склалася;
- оцінка ймовірних наслідків ситуаційного управління (як позитивних, так і негативних);
- створення необхідних умов для проведення змін;
- проведення змін.

Ситуаційний менеджмент – самостійна галузь науки і професійної діяльності, спрямована на забезпечення будь-якою організаційною структурою поставлених цілей шляхом раціонального використання всіх ресурсів відповідно до ситуації, що склалася у певний проміжок часу.

Основним завданням ситуаційного менеджменту є забезпечення ефективності роботи фірми за допомогою ефективної організації, що досягається шляхом використання середовища на основі добре організованого управління людьми та комунікаціями. Реалізація цього завдання передбачає врахування вимог ситуації, особистих якостей керівника, зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співпраці. Крім того, практичне значення ситуаційного менеджменту полягає в тому, що він сигналізує про можливість появи небажаних проблемних ситуацій; виявляє проблеми у діяльності підприємства та визначає ступінь їх загрози; сприяє мобілізації, раціональному розподілу і використанню ресурсів; знижує ризик банкрутства та ліквідації підприємства; допомагає подолати невизначеність ринкового середовища.

Отже, поєднуючи всі види управління, ситуаційний менеджмент вносить гнучкість і динамізм, рухливість в усі елементи системи управління підприємством, змушуючи її вдосконалюватися і розвиватися.

9.2. Сутність, джерела, причини та класифікація проблемних ситуацій в організаціях

Управлінська ситуація – це характеристика сформованого стану організації та її ланок, який з точки зору суб'єкта управління може бути задовільним або незадовільним. В останньому випадку ситуація стає проблемною. Вона характеризує реальні незбіги бажаного і дійсного рівнів задоволення потреб суб'єкта, неузгодженість між цілями і можливостями суб'єкта. Тобто **проблемна ситуація** виступає, з одного боку, як сукупність цілей суб'єкта, а з другого – як стан суб'єкта, об'єкта та зовнішнього середовища. Вона несе у собі небезпеку, загрозу руйнування системи організації і тому потребує якісно нового реагування з боку цієї системи. Одна й та ж проблемна ситуація може бути сформульована як різні проблеми, що орієнтуватиме систему управління на різні шляхи і методи її локалізації та усунення.

Проблемні ситуації є результатом різних взаємодій, що відбуваються в механізмі, структурі та процесі управління і пов'язані зі статикою та динамікою середовища організації. Джерелами проблемних ситуацій можуть бути природні явища, екологічні проблеми, виробничо-технічні (техногенні) процеси, державна і міжнародна політика, фінансово-економічна діяльність, соціальні відносини. Ситуації можуть мати як внутрішні, так і зовнішні причини, тобто бути результатом порушення взаємодії підсистем організації між собою і з зовнішнім середовищем (табл. 9.1).

На особливу увагу заслуговують **випадкові ситуації**. На випадкові події, як правило, не можуть впливати ні фірми, ні уряд. До них можна віднести: винахідництво, великі технологічні прориви; різкі зміни цін на ресурси, цінні папери, валюту; зміни світового або місцевого попиту; політичні рішення; війни та інші форс-мажорні об-

ставини. Випадкові події можуть змінити позиції фірм, що конкурують, звести нанівець переваги старих конкурентів і створити потенціал для нових фірм. Цікавим прикладом ролі випадку у виникненні конкурентоспроможної галузі промисловості є історія відкриття нейлону. У 1927 р. концерн «Дюпон» профінансував програму фундаментальних досліджень у галузі хімії. У 1930 р. під час промивання судів для реакцій, у яких було одержано поліефір, один із помічників керівника робіт помітив, що, витягуючи із посудини мішалку, він тягне за нею волокно, що мало надзвичайну гнучкість. Таким чином, після додаткових досліджень у 1938 р. почалося промислове виробництво нейлону.

Таблиця 9.1

Причини проблемних ситуацій

| Зовнішні фактори проблемних ситуацій | Внутрішні фактори проблемних ситуацій |
|--|--|
| Нестабільність політичного, економічного, технологічного, соціокультурного середовища | Недостатній рівень знань про можливості попередження і подолання кризових ситуацій, хибні дії керівництва; |
| Умисні дії конкурентів, постачальників, споживачів, органів влади, громадських організацій та інших структур прямого чи непрямого впливу | Конфліктні ситуації виробничого і соціально-психологічного характеру |
| Структурні зміни у суспільстві | Порушення правил охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки |
| Соціальні потрясіння і заходи, що проводяться профспілками | Розширення або скорочення діяльності організації |
| Міграція населення і стан на ринку праці | Зміна керівництва, звільнення або приймання на роботу нових співробітників |
| Нові відкриття і технології | Стили і методи керівництва колективом |
| Аварії, техногенні та стихійні лиха, інші катаклізми тощо | Перевантаження, стреси, хвороби та відпустки робітників тощо |

Різноманітність існуючих ситуацій зумовлює необхідність їх класифікації.

За ступенем кризи виділяють звичайну виробничу ситуацію і дві проблемні – кризову та надзвичайну.

Звичайна виробнича ситуація – це такий стан справ в організації на певний момент часу, коли виробничі й економічні показники підприємства або його підрозділів, а також мікроклімат у колективі знаходяться на належному рівні, тобто цілком відповідають наміченим планам чи мають припустимі відхилення, встановлені стандартами підприємства.

Кризова ситуація характеризується можливістю втрат через відхилення у діяльності організації, що виходять за межі стандартів. При цьому втрати можуть перевищити очікуваний прибуток та завдати збитків.

Надзвичайна ситуація – проблемна ситуація, за якої підприємство ризикує втратити увесь свій капітал і стати банкрутом.

Існують також інші класифікації проблемних ситуацій (табл. 9.2).

Т а б л и ц я 9.2

Класифікація проблемних ситуацій

| Ознака класифікації | Вид проблемних ситуацій |
|----------------------------|---|
| За джерелами виникнення | об'єктивні і суб'єктивні; зовнішні і внутрішні |
| За причиною виникнення | ситуації, пов'язані із збереженням нормального функціонування об'єкта; ситуації, пов'язані з появою нової мети; ситуації, пов'язані з виникненням випадкових обставин; ситуації, пов'язані з труднощами, що створюються штучно (наприклад, конкурентами) |
| За змістом | виробничі; економічні; технічні; організаційні; соціальні; психологічні |
| За наслідками | оновлення або руйнування організації; оздоровлення або виникнення нової ситуації; загострення відносин або розв'язання проблеми; якісні або кількісні зміни в організації |
| За масштабами | загальні; локальні |
| За можливістю передбачення | передбачені; непередбачені |

9.3. Урахування ризиків у ситуаційному менеджменті

Ризик є невід’ємним елементом підприємництва та чинником руху економічної системи. Джерело невизначеності й ризику – економічна свобода, оскільки свобода одного економічного суб’єкта існує поряд із свободою інших. Кожен учасник ринкових відносин позбавлений задалегідь відомих, однозначно заданих параметрів, гарантій успіху: забезпеченої частки ринку, доступності виробничих ресурсів за фіксованими цінами, стійкості купівельної спроможності грошових одиниць, незмінності норм і нормативів та інших інструментів економічного управління.

Сама по собі наявність ризику, що супроводжує діяльність того чи іншого підприємства, не є ні перевагою, ні недоліком. Навпаки, відсутність ризику, врешті-решт, шкодить економіці, підриває її динамічність і ефективність. Підприємець має право частково перекласти ризик на інших суб’єктів економіки, але повністю уникнути його він не може. Тобто для отримання прибутку підприємець повинен усвідомлено піти на ризик, маючи можливість обрати лише його ступінь.

Ризик – це діяльність, пов’язана з подоланням невизначеності в ситуації вибору, у процесі якого є можливість визначити ймовірність досягнення бажаного результату, невдачі або відхилення від мети. В економічній літературі часто зустрічається визначення економічного ризику як можливості збитків в умовах невизначеності економічної діяльності. Але природа економічного ризику є подвійною, оскільки ситуація ризику характеризується як небажаними (втрати), так і сприятливими (вигоди) відхиленнями від запланованих результатів. Під **господарським ризиком** слід розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов’язаних із виробництвом товарів, послуг, їх операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних та науково-технічних проектів.

Ризики класифікують за такими ознаками:

- за причиною виникнення: природні, техногенні та змішані;
- за характером діяльності: виробничий, маркетинговий, фінансовий, комерційний, інвестиційний тощо;
- за часом виникнення: короткострокові та постійні;

– за характером наслідків: чисті (за якими можливі втрати або нульовий результат) та спекулятивні (які передбачають можливість і збитків, і прибутку).

Центральне місце в оцінюванні підприємницького ризику посідають аналіз і прогнозування можливих *втрат*. Маються на увазі не витрати, об'єктивно зумовлені характером і масштабом підприємницької діяльності, а випадкові, непередбачені, але потенційно можливі втрати, що виникають унаслідок відхилення реального перебігу подій від задуманого сценарію. Втрати – зниження прибутку, доходу порівняно з очікуваними величинами. Саме величина можливих втрат характеризує ступінь ризику.

Види втрат:

матеріальні – непередбачені додаткові витрати або втрати обладнання, майна, продукції, сировини тощо;

трудові – викликані непередбаченими обставинами втрати робочого часу;

фінансові – грошові втрати, пов'язані з непередбаченими платежами, виплатою штрафів, втратою коштів; недоодержання прибутку з передбачених джерел; неповернення боргів; скорочення виторгу внаслідок зниження цін на продукцію тощо;

втрати часу – коли процес йде повільніше, ніж планувалося;

спеціальні види втрат – шкода здоров'ю і життю людей, довілі, престижу підприємства тощо.

Для оцінки ступеня прийнятності ризику виділяють *зони ризику* залежно від очікуваної величини втрат. *Безризикова зона* – зона, у якій втрати не очікуються. *Зона допустимого ризику* – сфера, в межах якої величина ймовірних втрат не перевищує очікуваного прибутку і, отже, підприємницька діяльність має економічну доцільність. У *зоні критичного ризику* підприємство ризикує не тільки не одержати прибуток, а й зазнати прямих збитків у розмірі всієї або частини виробничих витрат. У *зоні катастрофічного ризику* втрати сягають величини власного капіталу.

Управління ризиками – це частина діяльності керівника організації, спрямована на її економічний захист від небажаних свідомих або випадкових обставин, що завдають шкоди її діяльності. Мета управління ризиками – виявляти, аналізувати та впливати на всі ризики, з якими стикається організація, з позиції використання сприят-

ливих можливостей для збільшення вартості її активів. Із цією метою менеджер повинен якісно й кількісно аналізувати ризик, визначати його джерела, чинники, ймовірність та передбачати наслідки.

Серед способів усунення ризиків виокремлюють:

1) *уникнення ризику* – ухилення від заходів, пов'язаних з ризиком. Таке рішення приймається у разі, коли рівень ризику занадто високий і не відповідає критеріям фінансової політики підприємства. При цьому слід враховувати, що уникнути деяких ризиків просто неможливо (наприклад, ризиків цивільної відповідальності), а також те, що ухилення від одних ризиків може призвести до виникнення інших, можливо, більш значущих;

2) *утримання ризику* – відмова від дій, спрямованих на компенсацію (попередження) збитків, свідоме залишення ризику під відповідальність підприємця. Такий спосіб управління ризиковою ситуацією застосовують насамперед венчурні підприємства;

3) *передавання ризику* – передавання відповідальності за нього третім особам при збереженні існуючого рівня ризику. Способами передавання ризику є укладення контрактів, страхування та хеджування. Хеджування – система заходів, що дозволяють виключити або обмежити ризики фінансових операцій, які виникають в результаті несприятливих змін курсу валют, цін на товари, відсоткових ставок тощо в майбутньому. Інструментами хеджування виступають форвардні контракти, ф'ючерси, опціони, свопи та ін.;

4) *зниження ступеня ризику* – зменшення ймовірності та обсягу втрат. Серед заходів зниження ризику виділяють диверсифікацію (розподіл капіталу між різними об'єктами вкладення, які безпосередньо не пов'язані між собою), лімітування (встановлення граничних сум витрат, продажу, кредиту тощо), самострахування (створення натуральних і грошових страхових фондів безпосередньо у господарюючих суб'єктах), об'єднання ризиків (шляхом їх розподілу між економічними суб'єктами, наприклад, через продаж акцій), придбання додаткової інформації.

Процес розробки та реалізації ризикових рішень проходить такі стадії:

1) інформаційний аналіз, що містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення джерел ризику;

2) діагностика ситуації, що передбачає врахування причин, які викликають зміни ризику, їх ранжирування та оцінювання втрат (вигод) при визначених параметрах ситуації;

3) розробка варіантів рішень, їх оцінка за всіма змістовними аспектами ризику: економічним, соціальним, екологічним, організаційним, правовим;

4) розробка шляхів і засобів зменшення ступеня ризику;

5) прийняття рішення з обґрунтуванням меж допустимого ризику;

6) організація і реалізація ризик-рішення.

Отже, ризик-менеджмент є важливою складовою ситуаційного управління. Професіоналізм в управлінні ризик-ситуаціями набуває вирішального значення, оскільки рівень ризику залежить не тільки від об'єктивних чинників, а й значною мірою від суб'єктивного сприйняття ситуації особою, яка приймає рішення, її досвіду, знань, інтуїції.

9.4. Кризові ситуації в організації

Криза – це крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її стійкості в оточуючому середовищі. Оскільки підприємство є мікроекономічною відкритою системою, його розвитку притаманні властивості циклічності, що передбачає періодичне настання криз. Кризові ситуації можуть виникати на будь-якій стадії діяльності організації – як у період становлення і розвитку, так і в період стабілізації і розширення виробництва та, нарешті, під час спаду.

Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність підприємства, забезпечити його відродження на тому самому або вищому рівні організації та ефективності. Але можливість перетворення кожної кризи на джерело розвитку, фактор пошуку нових рішень – це багато в чому проблема грамотного управління. До характеристик професіонала-менеджера належать уміння пророкувати потенційні кризи, розв'язувати кризові ситуації шляхом не тільки шляхом застосування нових управлінських і маркетингових прийомів – реорганізації виробництва, диверсифікації, виходу на нові ринки, реструктуризації боргів, а й використання

більш досконалих способів взаємодії з персоналом і зовнішньою громадськістю.

Управління кризовою ситуацією розпочинається з визначення типу кризи з метою формування ефективної програми дій з урахуванням її особливостей. За сферою вияву виділяють такі види криз в організації:

технічна (виробнича) – при її виникненні застаріле обладнання і технологія не дозволяють випускати якісну, конкурентоспроможну продукцію, що призводить до фінансових втрат;

соціальна (соціально-управлінська) – виникає в результаті конфліктів між працівниками чи між працівниками та адміністрацією, управлінських конфліктів в апараті управління;

фінансова – з'являється в результаті нераціонального використання власного і позикового капіталів, неефективного використання продукту;

організаційна – виникає внаслідок недосконалості виробничої структури і структури апарату управління, неефективного розподілу обов'язків, прав, повноважень та відповідальності;

інформаційна – є наслідком ситуації, у якій одержана інформація не відображає змін, що відбуваються на ринку, не досить достовірно відображає стан справ у самій організації;

криза взаємодії між власниками організації або з владою.

З точки зору антикризового управління важливою є також типологізація криз за тривалістю розвитку, адже в умовах кризи фактор часу є ключовим. За цією ознакою кризи поділяють на:

– *несподівані* (авіакатастрофи, псування продуктів, землетруси, паніка тощо) – є найбільш небезпечними, оскільки виникають настільки раптово, що в організації не залишається часу на координацію і планування кроків щодо їх врегулювання. Такі кризи вимагають наявності завчасно узгодженого плану можливих дій;

– *назріваючі* (невдоволення працівників, несприятливий моральний клімат у колективі, зловживання й образи під час роботи) – назрівають протягом певного проміжку часу, але можуть вибухнути несподівано. У цьому разі в організації є більше часу для реагування і планування подальших дій, але набагато ефективнішим буде недопущення розвитку ситуації до критичної точки;

– *затяжні* – супроводжують діяльність компанії протягом тривалого часу. Це може виявлятися в постійній циркуляції чуток з приводу колишньої кризи. Такі кризи завдають великої шкоди репутації компанії, більше того, реагувати на них надзвичайно складно. Причиною цього є той факт, що поширення чуток і пересудів практично неможливо зупинити.

Аби мати можливість своєчасно реалізувати програми антикризового управління, необхідно розрізнати чинники, симптоми та причини кризи (рис. 9.1).

Причини кризи – події чи явища, внаслідок яких з’являються симптоми і потім фактори кризи. Причини кризи можуть бути різними. Вони поділяються на *об’єктивні*, пов’язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації, та *суб’єктивні*, що відбивають помилки і волонтаризм в управлінні, а також *природні*. Причини кризи можуть бути також *зовнішніми* та *внутрішніми*. Перші пов’язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку, конкуренцією, політичною ситуацією в країні, другі – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною та інвестиційною політикою.



Рис. 9.1. Етапи виникнення кризи в організації

Симптоми кризи – початкові зовнішні вияви кризових явищ, які не завжди характеризують справжні причини кризи, але за якими ці причини можна встановити. Симптоми виявляються у розмірах і динаміці показників, що відображають функціонування й розвиток організації (задоволеності працею, конфліктності та ін.).

Фактори кризи – події, зафіксовані стани об'єкта або встановлені тенденції, що свідчать про настання кризи. Наприклад, в організації причинами кризи можуть бути фінансово-економічні прорахунки, низька кваліфікація персоналу, недоліки системи мотивування; симптомами – ділові конфлікти, наростання фінансових проблем; факторами – зниження якості продукції, порушення технологічної дисципліни, зростання заборгованості за кредитами і под.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, а й різноманітні наслідки (рис. 9.2): оновлення організації або її руйнування, оздоровлення або виникнення нової кризи. Наслідки кризи визначаються не тільки її характером, а й антикризовим управлінням. Правильно організований менеджмент може послабити вплив кризи і домогтися відновлення життєздатності організації. Може відбутися оновлення організації при збереженні власників і керівників або реструктуризація організації (злиття, поділ, приєднання, виділення). За інших умов криза може призвести до повної ліквідації організації або до зміни власника і перебудови процесу функціонування організації.

Шляхами оздоровлення підприємства є перетворення та санація. **Перетворення** застосовується тоді, коли аналіз підтверджує неможливість збереження підприємства в існуючому вигляді з метою знайти вихід з кризи шляхом зміни формальної організації і правового становища. **Санація** – це комплекс заходів щодо оздоровлення виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання. Як привило, при цьому змінюється керівництво, розроблюється нова концепція управління, стратегія виробничо-господарської діяльності, а також може здійснюватися реструктуризація.

Програма виходу підприємства з кризової ситуації може бути:

захисною (скорочення витрат, виробництва і збуту, закриття підрозділів, скорочення персоналу);

наступальною (активний маркетинг; збільшення витрат на вдосконалення виробництва за рахунок його модернізації, оновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій; вдосконалення управління; впровадження ресурсозберігаючих технологій).

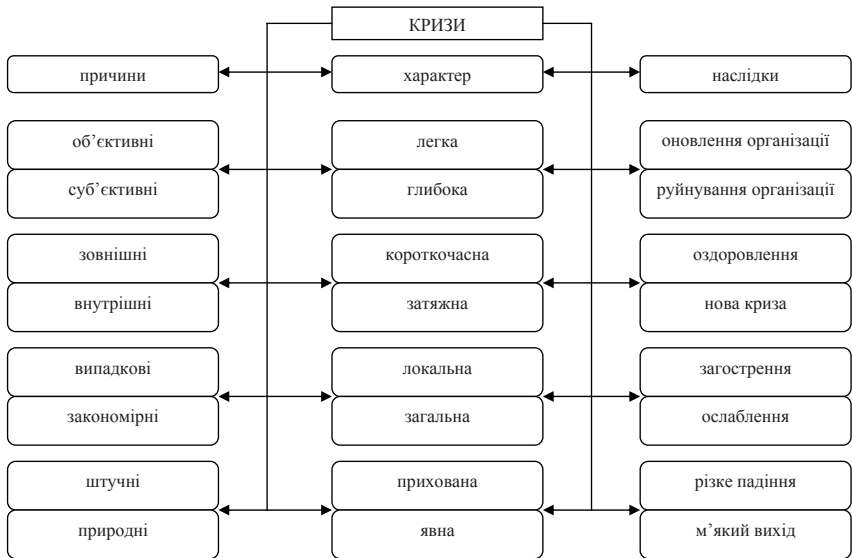


Рис. 9.2. Причини, характер та можливі наслідки кризи в організації

Заходи щодо виходу підприємства з кризи можна поділити на оперативні та стратегічні. *Оперативні заходи* включають усунення збитків, виявлення резервів (у першу чергу внутрішніх), залучення фахівців, кадрові зміни, відстрочення платежів, залучення кредиторів, зміцнення виробничої дисципліни тощо. *Стратегічні заходи* передбачають аналіз і оцінку стану підприємства, його науково-технічного і організаційно-управлінського потенціалу; перегляд існуючих стратегій фірми; впровадження необхідних змін у виробничій структурі; розробка (перегляд) концепції інноваційної політики; розширення маркетингових досліджень; розробка програми технічного переозброєння; розробка (перегляд) кредитної політики; удосконалення кадрової політики; розробка бізнес-плану підприємства з урахуванням вироблених заходів.

9.5. Методи і прийоми ситуаційного менеджменту

Обрання методу розв'язання проблемної ситуації визначається обсягом, вірогідністю та оцінкою інформації, що характеризує наявну проблему, а також стилем управління, особистісними якостями менеджера, його емоційним станом. Використовують такі методи розв'язання ситуації: реактивного реагування, аналоговий та інтуїтивний. На практиці ці методи застосовуються в більшості випадків у комбінаціях.

Метод реактивного реагування в ситуаційному менеджменті застосовується тоді, коли ситуація характеризується чіткими причинно-наслідковими зв'язками. Фактично тут немає вибору варіантів впливу. Реактивні реакції є найбільш близькими до точних способів управління, оскільки сучасний рівень спеціалізації управлінських працівників дозволяє (у досить вузьких сферах) реагувати оперативно і часто приймати практично однозначні рішення, що наближаються до детермінованих.

Метод аналогів базується на багаторазовому використанні досвіду розв'язання ситуацій, які виникали в організації або поза нею. Цьому методу відповідає завжди одна й та сама серія комбінацій актів управління. Ефективність управління з використанням цього методу залежить від інформаційного потенціалу організації, накопиченого у процесі постійної діяльності зі збору та аналізу інформації, що надходить із зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Якщо застосування перших двох методів засновано на використанні певного обсягу інформації (що є або одержується шляхом досліджень), то *інтуїтивний метод* ґрунтується на відчутті людиною того, що її вибір є правильним.

Сукупна дія різних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ формує певний рівень нестабільності роботи підприємства і зумовлює застосування адекватної системи управління. Залежно від ступеня нестабільності можуть застосовуватися такі підходи до управління:

- при досить низькому рівні нестабільності – управління на основі екстраполяції (звичайне функціональне управління);
- при середньому рівні нестабільності – управління на основі передбачення змін (на основі гнучких експертних рішень);

Дії фірми при «слабких сигналах» про виникнення проблемної ситуації

| <i>Характер управлінських заходів</i> | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|-----------------------------------|--------------------------------------|---|---|
| Рівні сигналів із зовнішнього середовища | Спостереження за зовнішньою ситуацією | Визначення відносної сили і слабкості сигналів | Зниження стратегічної вразливості | Підвищення гнучкості усередині фірми | Розроблення підготовчих планів та їх реалізація | Плани практичних заходів та їх здійснення |
| | A | B | C | D | E | F |
| Загроза або нова можливість усвідомлюється | | | | | | |
| Джерела небезпеки або нової можливості стають відомими | | | | | | |
| Масштаби небезпеки або нової можливості приймають конкретні обриси | | | | | | |
| Шляхи розв'язання проблеми визначаються | | | | | | |
| Результати запланованих контрзаходів передбачувані | | | | | | |

– при високому рівні нестабільності – управління на основі врахування «слабких сигналів», а також управління в умовах стратегічних несподіванок.

Розглянемо ці прийоми ситуаційного менеджменту докладніше.

Очевидні і конкретні проблеми, виявлені в результаті спостереження, називають «*сильними сигналами*». Інші проблеми, що стають відомими за ранніми і неточними ознаками, прийнято називати «*слабкими сигналами*». За високого рівня нестабільності, коли ситуація змінюється швидко й потребує негайного реагування, з'являється необхідність готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища надходять «слабкі сигнали». Порядок дій у такій ситуації показано в табл. 9.3. У лівій колонці наведено п'ять стадій наростання інформації про нову проблему (1–5). Рухаючись зверху вниз, бачимо, як слабкі сигнали стають сильнішими. По горизонталі перелічено наростаючі за силою контрзаходи (A–F).

Як видно з табл. 9.3, уже при найслабкіших сигналах необхідно встановити ретельне спостереження за ситуацією, аби завчасно виявити джерело і ступінь небезпеки. Із конкретизацією масштабів небезпеки перегруповуються сили усередині фірми, посилюється внутрішня гнучкість, що дає змогу більш оперативно діяти у критичних ситуаціях, розробляються спеціальні підготовчі плани та оперативні заходи. Обрання конкретних кроків залежить від строків настання небезпеки та її масштабів, а їх черговість визначається об'єктом необхідних дій.

Проблему стратегічної вразливості фірми можна розв'язувати шляхом балансування господарських стратегічних зон та підбору товарів і послуг, що випускаються компанією. Фірма, з одного боку, повинна обирати такі господарські форми, джерела ресурсів, партнерів, види продукції, що пов'язані з різними технологіями, економічними, політичними, соціальними умовами, у результаті чого несподівані неприємності в одній галузі не завдадуть смертельного удару по іншим. З другого боку, при цьому слід не перевищити оптимальний рівень диверсифікації і не знизити прибуток, тому стійкість фірми багато в чому забезпечується врівноваженням зон з високим і низьким ступенями ризикованості. Крім того, зовнішня стратегічна стійкість компанії залежить і від умілого балансування набору товарів, що випускаються, з різним «життєвим циклом». Отже, для ефективного

управління за «слабкими сигналами» необхідно налагодити спостереження, чутливе до попереджуючих сигналів, а також виробити позитивне ставлення до змін, готовність до прийняття ризикованих рішень, вміння спиратися не на минулий, а на новий досвід.

Що стосується *управління в умовах стратегічних несподіванок*, то ці умови характеризуються такими ознаками:

- проблема виникає раптово і всупереч очікуванням;
- проблема ставить нові завдання, що не відповідають минулому досвіду підприємства;
- невміння виробити контрзаходи призводить або до фінансових збитків, або до погіршення можливостей одержання прибутку;
- контрзаходи повинні бути вироблені терміново, але існуючий на підприємстві порядок дій цього не дозволяє.

За високого рівня зовнішньої нестабільності організації треба підготувати систему надзвичайних заходів при стратегічних несподіванках, що передбачає такі дії:

- 1) організацію комунікаційної мережі зв'язків для надзвичайних ситуацій;
- 2) перерозподіл обов'язків вищого керівництва, у тому числі контролю і збереження морального клімату, звичайної роботи з мінімальним рівнем зривів, прийняття надзвичайних заходів;
- 3) створення мереж оперативних груп, завчасні випробування зв'язків між ними, тренінг взаємодії груп.

Часто економічний механізм виникнення кризового стану «запускається» поступово. Під впливом певних причин розпочинається процес проходження (без додаткового імпульсу) одного за іншим у певній послідовності ланцюжка взаємозалежних економічних явищ (ефект падаючого доміно), наприкінці якого настає завершальне явище – кризовий стан. У такій ситуації досить ефективним засобом ранньої діагностики кризи є застосування методу контролю за критичними точками, коли здійснюються не суцільний повсякденний нагляд та облік перебігу роботи, а контроль за її окремими, найважливішими етапами, що є критичними для оцінювання всієї діяльності.

Таким чином, метою антикризового управління фірмою є розроблення та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних елементів у ланцюжках економічних явищ, що призводять до кризового стану. Управління має поєднувати

стратегічний і тактичний аспекти. Сутність стратегічного управління полягає у прийнятті заходів, що дозволяють запобігти настанню кризи. Тактичне управління має на меті розроблення та реалізацію заходів щодо виведення фірми з кризового стану.

Запитання для самоконтролю

1. Поясніть необхідність та охарактеризуйте основні положення і риси ситуаційного підходу в управлінні.
2. Що таке проблемна ситуація? Назвіть причини виникнення проблемних ситуацій.
3. Якими можуть бути види проблемних ситуацій?
4. Поясніть сутність економічного ризику, назвіть його основні види.
5. Охарактеризуйте способи управління ризиковою ситуацією.
6. Яку роль у розвитку організації відіграють кризові ситуації? Назвіть основні види криз.
7. Якими можуть бути причини, характер та наслідки кризових ситуацій? Розкрийте шляхи виходу організації з кризи.
8. Які методи і прийоми розв'язання проблемних ситуацій використовуються у ситуаційному менеджменті?

Рекомендована література

Бондар, О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. [Електронний ресурс] / О. В. Бондар. – К. : Центр навч. літ., 2012. – 388 с. – Режим доступу : http://www.big-library.com.ua/book/46_Sityaciiinii_menedjment.

Василенко, В. А. Ситуационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В. А. Василенко, В. И. Шостка. – К. : Центр навч. літ., 2003. – 285 с.

Принципи менеджменту [Текст] : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

Старостіна, А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика [Текст] : навч. посіб. / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : ІВЦ «Вид-во Політехніка», 2004. – 200 с.

10. Управління організаційними змінами і розвитком

10.1. Організаційні зміни і розвиток організації

Зовнішнє середовище, у якому функціонує організація, а також її внутрішнє середовище швидко змінюються. Якщо організація не готується до змін заздалегідь, не реагує на зміни, не адаптується до них, вона поступово втрачає конкурентні переваги і рано чи пізно буде змушена залишити ринок. Заради успішного функціонування організації повинні періодично оновлюватися, змінюючи організаційну структуру, продукцію, технологію, кадри, правила, стратегію тощо.

Під **організаційними змінами** розуміють свідомі, цілеспрямовані дії менеджерів або працівників щодо поліпшення роботи структурних підрозділів організації в цілому або за окремими важливими напрямками.

Зазвичай організаційні зміни плануються заздалегідь як превентивна реакція на можливі зміни у середовищі організації. Наприклад, якщо фірма збирається розширити географію діяльності, у маркетингових підрозділах виокремлюються групи фахівців, відповідальні за освоєння ринку певної країни. Проте іноді організаційні зміни відбуваються *post factum* як відповідь на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі, що вже відбулися. Прикладом цього можуть стати примусове подрібнення фірми на вимогу антимонопольних органів або зміни в технології виготовлення продукції у зв'язку зі зміною законодавства тощо. Але в обох випадках метою організаційних змін є поліпшення адаптаційних можливостей організації.

У XXI ст. основними чинниками організаційних змін стануть ті, що пов'язані з переходом до інформаційного способу виробництва (табл. 10.1). Основною рисою нового, постіндустріального способу виробництва та його відмінністю від попереднього, індустріального,

Основні напрями організаційних змін, пов'язані з переходом до інформаційного способу виробництва

| Зміни у середовищі організації | Імовірний напрям організаційних змін |
|---|--|
| <p><i>Зміни у системі факторів виробництва:</i> основними факторами виробництва стають знання та інформація, творчі здібності людини, її здатність створювати та використовувати інформаційні продукти</p> | <p>Необхідність налагодження тісних партнерських відносин з найманими працівниками, широке залучення працівників до управління, партисипатія. Надання працівникам можливості брати участь у внутрішньофірмовому трансфері знань, корпоративній освіті, формуванні соціальних, інституційних обмежень діяльності фірми. Перехід від процесуальних до змістовних концепцій мотивації, врахування більш складної ієрархії потреб людини</p> |
| <p><i>Подолання відчуження працівника від засобів виробництва</i> (зайняті інтелектуальною працею володіють усіма необхідними навичками для створення готового інформаційного продукту та подекуди можливостями придбання у власність необхідних засобів виробництва)</p> | <p>Застосування нетрадиційних методів матеріального стимулювання персоналу: участь у розподілі прибутку, безоплатного передавання акцій, пайовий участі, накопичення коштів на спеціальних рахунках. Децентралізація управління, заміна жорсткої ієрархії гнучкими формами організації бізнесу, дефрагментація виробництва, поширення дистанційних трудових відносин, партисипатія</p> |
| <p><i>Поява факторів виробництва, існування яких має сенс тільки за умов їх колективного використання</i> (наукова інформація, глобальна мережа Internet тощо)</p> | <p>Зміна відносин конкуренції усередині організації на партнерські, солідарні, кооперативні відносини. Перехід від систем з жорсткою ієрархією управління до гнучких, адаптивних структур. Створення мережевих, віртуальних організацій, вертикально інтегрованих бізнес-структур. Формування нового типу корпоративної культури – організації, що навчається, в якій полегшується трансфер індивідуального та колективного знання</p> |
| <p><i>Загострення конкуренції у глобальному масштабі</i></p> | <p>Зменшення розміру компанії та чисельності працівників; аутсорсинг з метою оптимізації витрат. Перехід до гнучких структур управління. Поширення електронних форм ведення бізнесу, дистанційних комунікацій в організації. Розвиток внутрішньофірмового ринку праці, системи корпоративної освіти</p> |
| <p><i>Зміни у структурі і якості робочої сили</i></p> | <p>Створення тимчасових трудових колективів. Поширення матричних структур управління. Зміни у мотивації працівників. Зміни у характері матеріального стимулювання: підвищення ролі заходів, спрямованих на компенсацію вартості робочої сили (витрати роботодавця на соціальне, медичне, пенсійне страхування, придбання житла, транспорт, зв'язок, освіту тощо)</p> |

є орієнтація на використання інтелектуальних компонентів – знань, інформації, науково-технічних досягнень як самостійних, подекуди вирішальних факторів господарського розвитку. Невід’ємність цих компонентів від людини висуває нові вимоги до формування організаційних структур, корпоративної культури, змінює ціннісні орієнтири та мотиви господарської поведінки.

Організаційні зміни суттєво відрізняються за напрямками, повнотою охоплення організації, швидкістю, ступенем завершеності.

За напрямками організаційні зміни можуть передбачати:

– **зміну мети організації**: для виживання організації менеджмент періодично повинен оцінювати та переглядати, якщо необхідно, стратегію та цілі відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах;

– **зміну структури організації**: передбачає новий розподіл повноважень та відповідальності, кадрові перестановки, зміни в управлінській ієрархії, ступені централізації, запровадження нових координаційних та інтеграційних зв’язків між підрозділами і посадовими особами;

– **зміну техніки та технологій**: технологічне оновлення, зміна нормативів, характеру робіт. Зазвичай технологічні зміни проектується так, аби одночасно сприяти вирішенню як виробничих, так і соціальних завдань. Наприклад, нова технологія дозволяє підвищити згуртованість персоналу, забезпечити гнучкий робочий графік, кращі умови праці тощо;

– **зміну поведінки працівників**: надання персоналу нових можливостей, модифікація його поведінки. Охоплюють технічну підготовку, підвищення кваліфікації, створення умов для міжособистісного та групового спілкування, впровадження програм з підвищення якості трудового життя, задоволення працею;

– **зміни організації господарської діяльності** (виробничої, збутової тощо). Не торкаються безпосередньо стратегії організації, а лише спрямовані на вдосконалення окремих бізнес-процесів або діяльності окремих підрозділів. Охоплюють працівників, технології та ін.

За повнотою охоплення організаційні зміни поділяють на локальні (такі, що охоплюють окремий структурний підрозділ чи торкаються окремого виробничого процесу або виду продукції); загальні (які стосуються організації у цілому).

За швидкістю здійснення змін виокремлюють одномоментні (відбуваються одноразово під тиском обставин); поетапні (поступові, покрокові зміни, у яких передбачено певний проміжок часу на подолання опору змінам). Одномоментні зміни можуть бути пов'язані з більш болючими соціальними наслідками для працівників.

За ступенем завершеності розрізняють:

– **фундаментальні зміни** (передбачають повну перебудову організації і стосуються місії організації та зміни організаційної культури). Впроваджуються, якщо організація змінює галузь або сферу діяльності;

– **радикальні зміни** (передбачають зміну структури організації). Як правило, здійснюються у разі злиття, поглинання, реорганізації тощо. Однак сфера діяльності організації при цьому залишається незмінною;

– **помірні зміни** (охоплюють в основному виробничі та маркетингові процеси). Зазвичай мають місце тоді, коли організація виходить на ринок з новим продуктом;

– **звичайні зміни** (здійснення поточних перетворень, спрямованих на вдосконалення вже існуючих структур та процесів). Не передбачають змін у діяльності організації в цілому.

Існує думка про те, що відсутність змін в організації протягом тривалого часу – свідчення сталості і стабільності її роботи. За певних умов незмінне функціонування, дійсно, може дати непогані результати. Наприклад, у 2000–середині 2008 рр. українські металургійні заводи, маючи непогані показники збуту своєї продукції за кордоном, недостатньо активно займалися оновленням обладнання. Дешеві енергоносії, а також високий рівень доходу від експорту не створювали необхідної мотивації до змін. Як наслідок, у 2008 р. частка мартенівської сталі становила 35,4 % (тоді як у більшості країн цей спосіб виробництва сталі майже не використовується), питома вага безперервного розливання сталі – 38,9 % (у більшості країн наближена до 100 %). Однак подальше подорожчання енергоносіїв та зменшення світового попиту на металопродукцію призвели до падіння збуту та втрати конкурентоспроможності, оскільки техніко-технологічне відставання галузі та застаріле обладнання зумовлювали вищі, ніж у конкурентів, витрати. Таким чином, зволікання щодо технологічних змін, ігнорування необхідності їх здійснення призвели до значних економічних та соціальних втрат і для виробників, і для країни у цілому.

Отже, чим сильніше організація намагається «законсервувати» своє стає існування, тим менше залишається можливостей для швидкого реагування на нові виклики. **Стабільність** – це намагання системи залишатися незмінною, постійно повторювати та відновлювати сталий порядок речей. **Розвиток організації** – це, навпаки, прагнення змінюватися під тиском зовнішніх або внутрішніх факторів. Незважаючи на те що стабільність і розвиток суперечать одне одному, вони є невід’ємними складовими однієї організаційної системи. Їх динамічне чергування забезпечує нормальний розвиток організації.

Організаційні зміни – безперервний процес оновлення. Вони змушують організацію переходити з одного стану в інший, більш якісний та своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, сприяють постійному розвитку та вдосконаленню організації. Змінюючись, організація розвивається. Тому організаційні зміни слід сприймати не як вимушений тягар, а як появу нових можливостей для розвитку. Вони сприяють підвищенню ефективності діяльності організації, вдосконаленню продукції, товарів, послуг, підвищенню ступеня задоволення клієнтів, виявленню нових форм взаємодії з елементами зовнішнього середовища.

10.2. Управління змінами в організації

Ефективне управління змінами – не просте завдання. Для його ефективної реалізації необхідні: правильна оцінка процесів, що відбуваються в організації, усвідомлення проблем, розробка та впровадження необхідних для їх розв’язання заходів, подолання вірогідного опору змінам. При здійсненні будь-яких організаційних змін необхідно чітко усвідомлювати кінцеву мету перетворень, інакше посилюється ризик випадкових, непослідовних, неконтрольованих дій. Важливим також є залучення персоналу до участі в організаційних перетвореннях. Адже чим більше людей усвідомлюватимуть необхідність змін, їх послідовність, строки, зв’язок з особистим добробутом, становищем в організації та появою нових особистих можливостей (кар’єрне просування, нові стимули тощо), тим вищою буде готовність до перетворень. Організаційні зміни мають сприяти поліпшенню кінцевих результатів діяльності організації, зміцнювати її становище на ринку.

В теорії менеджменту розроблено різні моделі управління організаційними змінами (табл. 10.2).

Т а б л и ц я 10.2

Моделі управління організаційними змінами

| Назва моделі | Етапи реалізації організаційних змін | Зміст етапу |
|-------------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Модель Грейнера (США) | Тиск і спонукання | Усвідомлення необхідності змін під тиском зовнішнього та внутрішнього середовищ |
| | Посередництво і переорієнтація уваги | Залучення сторонніх консультантів або співробітників організації з метою об'єктивної оцінки ситуації |
| | Діагностика і усвідомлення | Збирання необхідної інформації (анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів) |
| | Знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання | Розробка заходів, спрямованих на організаційні зміни. Заручення підтримкою усередині організації |
| | Експеримент і виявлення | Практичне випробовування змін, що плануються. Визначення їх ефективності |
| | Підкріплення і згода | Мотивування співробітників організації щодо сприйняття змін |
| Модель К. Левіна (США) | «Розморозування» | Вжиття заходів, спрямованих на відмову від існуючої старої практики роботи або деяких застарілих корпоративних норм. Імпульсом змін стають зовнішні та внутрішні фактори |
| | Рух до нового рівня | Здійснення змін, що супроводжується заходами стосовно набуття персоналом нових навичок |
| | «Застигання» | Фіксація змін, недопущення повернення організації на старі позиції. Як правило, закріплюються впровадженням нової системи стимулювання |

| 1 | 2 | 3 |
|---|------------------------------------|--|
| Модель «дослідження – дії» | Дослідження | Усвідомлення та сприйняття проблем. Запрошення сторонніх фахівців, які збирають та аналізують інформацію про організацію |
| | Обернений зв'язок | Ознайомлення з експертними висновками керівництва організації |
| | Обговорення | Спільне обговорення змісту організаційних змін менеджерами та сторонніми експертами (причому експерти виступають агентами змін). Розробка плану змін |
| | Дії | Упровадження організаційних змін. Оцінка їх результативності. Повторення всього циклу управління, якщо це необхідно |
| Модель Р. Липпіта – Дж. Уатсона – Б. Уеслі | Пошук | Сторонні експерти та організація разом шукають проблеми |
| | Входження у процес | Розвиток партнерських відносин між експертом та клієнтом. Перевірка об'єктивності та незалежності експерта |
| | Діагноз | Виявлення проблем та усвідомлення цілей організаційних змін |
| | Планування | Розробка плану організаційних змін та визначення ступеня готовності організації до змін |
| | Дії | Здійснення змін |
| | Стабілізація та оцінка результатів | Поширення змін по всій організації. Оцінка ефективності змін |
| | Закриття проекту | Завершення відносин «експерт – клієнт». Зменшення впливу експерта на керівництво організації |

Слід звернути увагу на те, що у багатьох існуючих моделях управління змінами вважається за доцільне залучати сторонніх експертів з управління розвитком організації. Це пов'язано з двома обставинами. По-перше, хоча керівництво і відчуває необхідність змін, іноді воно або не може об'єктивно оцінити ситуацію, або не усвідомлює,

що треба робити, або зустрічає значний опір з боку співробітників. По-друге, якщо до процесу підготовки змін залучаються співробітники організації, вони не завжди можуть неупереджено висловлювати свої думки і не зважати при цьому на керівництво та колег.

Залучення зовнішніх консультантів дає змогу уникнути цих проблем. Організатори змін є експертами у цій сфері. Вони мають досвід здійснення змін в інших організаціях, володіють стандартними методиками збирання та аналізу інформації про організацію. Як правило, експерти добре обізнані з труднощами, що виникають під час впровадження змін, та засобами їх подолання. Уособлюючи процес змін, сторонні експерти мають більший авторитет для організації. Крім того, делегування повноважень стороннім консультантам дає можливість вищому керівництву сконцентруватися на розвитку майбутньої стратегії.

Водночас відповідальність за зміни несе і менеджмент організації, оскільки краще за менеджерів ніхто не знає справжнього стану речей та тих процесів, що відбуваються усередині підрозділів. Консультанти не володіють подібною інформацією, але діють як агенти змін. Тому налагодження конструктивного діалогу та взаєморозуміння між цими групами є надзвичайно важливим для успішного впровадження змін. Якщо не вдається влаштувати ефективний процес комунікації, організаційні зміни можуть так і залишитися нереалізованим проектом керівництва.

10.3. Сприйняття організаційних змін персоналом. Подолання опору організаційним змінам

Організаційні зміни часто супроводжуються змінами в системі оплати праці та становищі персоналу: у той час, як одні працівники одержують підвищення, для інших кар'єрні перспективи погіршуються. Через це сприйняття організаційних змін може бути різним: хтось підтримуватиме їх здійснення, а хтось чинитиме опір. Під *опором змінам* розуміють ті чи інші вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримання або протидію здійсненню організаційним змінам.

Опір може чинитися у різних формах: відмова від виконання дій, відкладання дій у часі; повне або часткове приховування інформації,

саботаж, свідоме зниження продуктивності, масові звільнення кваліфікованих працівників, страйки тощо. Суб'єктами опору стають не тільки окремі співробітники та їх групи, причому груповий опір набуває організованих форм і через це є більш небезпечним. Менеджери також чинять опір змінам, якщо їх владні позиції в організації опиняються під загрозою (наприклад, звужується контроль над ресурсами, зменшується вплив на прийняття рішень тощо).

Високий рівень помилок у роботі, спізнення та прогули, втрата мотивації – ось далеко не повний перелік можливих наслідків опору організаційним змінам. Тому перед менеджментом організації постає завдання не просто подолати опір, а заручитися підтримкою колективу при здійсненні змін. Для цього необхідно визначити причини опору, своєчасно вжити заходів щодо його уникнення, правильно обрати у разі необхідності методи подолання опору.

Серед найбільш поширених причин опору організаційним змінам виділяють:

– *економічні причини*. Працівники побоюються, що через зміни може знизитися їхній дохід, або система стимулювання трансформується таким чином, що забезпечити колишній рівень заробітку буде неможливим;

– *страх невідомого та невизначеність*. Будь-які зміни порушують сталі стереотипи організаційної поведінки. Це викликає настороженість у працівників, які бояться, що не зможуть упоратися з новою роботою. Як правило, невизначеність посилює опір змінам у тому разі, коли бракує інформації про зміст змін та їх наслідки;

– *низька терпимість до змін*. Деяким категоріям працівників (догматично налаштовані співробітники, конформісти, працівники похилого віку) притаманна думка про те, що зміни нічого не дадуть. Тому вони всіляко опираються будь-яким нововведенням, будучи переконаними, що зміни не є необхідними або бажаними;

– *очікування втрат*. Організаційні зміни супроводжуються перерозподілом влади та впливу, тому окремі групи усередині організації ризикують втратити контроль над фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами, що змушує їх активно опиратися змінам.

Інтенсивність та тривалість опору змінам значною мірою залежать від того, як вони здійснюються. Більш сильний опір зустрічають несподівані, радикальні, одномоментні зміни. Опір може посилитися

і через недостатню поінформованість працівників про характер, тривалість змін, їх очікувані результати. Взагалі чим більшої кількості людей стосуються зміни, тим активніший опір чинитиметься. Звісно, повністю уникнути опору неможливо. Але можна значно пом'якшити його, з'ясувавши, на якому рівні виникає опір та що стає його причиною.

До факторів, які здатні суттєво полегшити процес організаційних змін, відносять:

– *ефективну комунікацію*. Працівники активно чинять опір, коли погано усвідомлюють зміст та наслідки організаційних змін. Своєчасне поширення необхідної інформації позбавляє людей страху невизначеності, знижує їх невпевненість у своєму становищі в організації. Слід також пам'ятати, що інформація, котра стосується групи співробітників, сприймається як об'єктивніша та справляє більший вплив, ніж інформація стосовно окремих осіб;

– *авторитет керівництва*. Чим вище авторитет керівництва, тим більше довіри до ініційованих ним змін, тим менший опір вони зустрічають;

– *залучення до змін*. Якщо працівники залучаються до процесу планування та здійснення змін (беруть участь в обговореннях, консультаціях, розробленні заходів), вони беруть на себе частку відповідальності за успішні організаційні перетворення, що посилює їх мотивацію до змін;

– *мотивація*. Співробітники, яких торкаються зміни, повинні чітко усвідомлювати нові можливості, що з'являються в результаті організаційних перетворень (одержання додаткового доходу, поява перспектив кар'єрного просування, навчання, підвищення кваліфікації тощо). Тоді вони не тільки не чинитимуть опір, а й охоче підтримують зміни;

– *увага та підтримка* (зворотний зв'язок). Якщо агенти змін (керівництво, сторонні експерти) систематично цікавляться сприйняттям змін у колективі, співробітники охочіше діляться інформацією. Відкритість, увага та підтримка дозволяють налагодити партнерські стосунки та подолати протистояння незацікавлених у змінах співробітників або груп;

– *робота з групами, у тому числі неформальними*. Сила опору значно знижується, якщо ініціатива змін надходить із середини групи. Зовнішні ініціативи сприймаються групою вороже, особливо якщо

агенти змін не належать до групи. Авторитет групи для її членів теж є одним із факторів, що послаблюють опір змінам.

Універсальної практики подолання опору змін немає. Однак існують різні підходи до подолання опору змінам. Їх сутність, умови використання, переваги та недоліки наведено у табл. 10.3.

Т а б л и ц я 10.3

Основні підходи до подолання опору змінам (за І. Ансоффом)

| Сутність підходу | Умови використання | Переваги | Недоліки |
|--|---|--|--|
| Примусове подолання опору (опір долається за допомогою влади вищого менеджменту) | Застосовується у ситуаціях, які потребують швидкої реакції, а також тоді, коли ініціатори змін мають значну владу | Швидке подолання будь-якого виду опору | Формує негативне ставлення персоналу до ініціаторів змін та викликає ще більший опір змінам. Ігнорування людського фактора |
| Адаптивні зміни (опір долається шляхом поступових перетворень, розтягнутих у часі) | Застосовується, коли владу ініціаторів перетворень обмежено | Подолання конфліктів шляхів знаходження компромісу, укладення угод | Повільне здійснення перетворень |
| Кризове управління (опір змінюється на підтримку змін під час кризи) | Застосовується під час кризи, коли персонал відчуває необхідність перетворень | Попередження паніки. Створення умов для згуртування колективу | Вірогідність неправильних рішень через брак часу та недостатньо критичне ставлення до перетворень. Швидке відродження опору після виходу з кризи |
| Керований опір (поєднання примусового та адаптивного подолання опору) | Застосовується в умовах, коли часу достатньо для того, аби не вдаватися до примушування, але на адаптивний підхід часу бракує | Знаходження компромісу між зменшенням опору та використанням влади | Складність застосування. Необхідність постійної уваги з боку вищого керівництва |

У межах кожного підходу можуть застосовуватися різні методи подолання опору організаційним змінам. Їх зміст та наповнення визначаються з огляду на конкретну ситуацію. До основних методів подолання опору персоналу змінам відносять:

- *утворення та передавання інформації* (переконання співробітників у необхідності змін). Здійснюються шляхом проведення бесід, виступів перед персоналом, доповідей, поширення меморандумів;

- *залучення персоналу до прийняття рішень* (надання можливості вільно висловлювати свою думку щодо організаційних нововведень та пов'язаних з ними проблем). Як правило, ці заходи забирають багато часу та можуть виявитися неефективними, оскільки неможливо врахувати думку абсолютно всіх співробітників;

- *полегшення і підтримання* (засоби, за допомогою яких персонал легше сприймає зміни, – уважне ставлення керівництва, професійна підготовка співробітників, підвищення їх кваліфікації);

- *матеріальне і моральне стимулювання* (здобуття згоди на зміни шляхом підвищення оплати праці, зобов'язань не звільняти співробітників тощо). Слід зазначити, що використання цього методу пов'язано зі значними витратами, а також може налаштувати окремі групи усередині організації чинити додатковий опір, доки їх згода на зміни не буде «обмінена» на конкретний набір благ;

- *кооптацію* (надання особі, що чинить опір, провідної ролі щодо прийняття рішень стосовно здійснення організаційних змін);

- *маневрування* (вибіркове надання персоналу інформації, складання чіткого графіка заходів та доведення його до персоналу). На певному етапі перетворень може призвести до втрати довіри до агентів змін;

- *поетапність перетворень* (створення умов для поступового звикання до змін). Забирає багато часу, але дозволяє мінімізувати опір на початковому етапі організаційних перетворень;

- *примушування* (загроза позбавити роботи, просування по службі, підвищення кваліфікації, заробітної плати тощо). Цей метод використовується обмежено та потребує критичного ставлення, оскільки його застосування стає безпосереднім фактором конфронтації у колективі, поширення страхів, причиною невдоволення персоналу, масових звільнень.

Окремо слід зазначити, що при здійсненні змін існує чимало проблем морально-етичного характеру. Так, виникає необхідність повідомити персонал про скорочення штатів, скасування деяких пільг та

бонусів, зменшення заробітної плати, а деяких працівників – про зниження на посаді, професійну непридатність, майбутнє звільнення. У цих випадках найбільш адекватною лінією поведінки менеджменту є відкрите визнання проблем, що виникли, їх широке обговорення, роз'яснення необхідності змін, уважне ставлення та організація допомоги тим, чиє становище внаслідок змін суттєво погіршиться. Так, здійснюються додаткове навчання, перекваліфікація тощо. Співробітникам, що підпадають під скорочення штатів, можуть надаватися декілька вільних оплачуваних годин на тиждень для пошуку роботи, сплачується вихідна допомога.

10.4. Критерії і показники ефективності управління

Ефективність управління – комплексне поняття, яке характеризує здатність менеджменту організації швидко, повно та з мінімальними витратами забезпечувати досягнення поставлених цілей в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Існують різні підходи до визначення ефективності управлінської праці:

– *цільовий підхід*. Ефективність управління визначається як досягнення організацією встановлених цілей її основної діяльності в найбільш раціональний (економічний) спосіб. Показниками ефективності за таких умов є такі, що характеризують головні цілі діяльності організації;

– *функціональний підхід*. Ефективність управління оцінюється з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто порівнюються результати і витрати безпосередньо управлінської системи. Показниками ефективності за таких умов є: продуктивність управлінської праці, трудомісткість управлінських робіт, строки оброблення інформації, втрати робочого часу менеджерів, плинність управлінських кадрів;

– *композиційний підхід*. Ефективність управління вимірюється ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Показниками ефективності тоді є: продуктивність праці в організації, розмір зниження собівартості продукту, обсяги прирощення прибутку, обсяги реалізації продукту тощо;

– **множинний підхід**. Ефективність управління вимірюється за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють різні аспекти управлінської діяльності. Прикладом таких показників виступають рейтинги конкурентоспроможності. Проте слід пам'ятати, що подекуди вони мають суб'єктивний характер;

– **поведінковий підхід**. Ефективність управління вимірюється ступенем задоволення потреб усіх груп, що зацікавлені в результатах діяльності організації. Ці групи можуть бути зовнішніми стосовно організації (споживачі, постачальники, акціонери, галузеві асоціації, органи державної влади тощо) та внутрішніми (наймані працівники, профспілки, підрозділи організації, керівництво). Як правило, кожна з них має власне уявлення і про ефективність управління, і про критерії її оцінки (рис. 10.1). Вважається, що менеджмент працює ефективно, якщо вдається знайти баланс між інтересами всіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.



Рис. 10.1. Критерії ефективності управління організацією

Ефективність прийнято оцінювати як співвідношення результатів і витрат. Проте ефективність управління – значно ширше поняття, яке неможливо ототожнювати зі скороченням витрат або підвищенням результатів за будь-яку ціну. Так, якщо менеджмент схильний компенсувати зниження якості праці однієї професійної групи додатковим навантаженням на інші, а не підвищенням витрат на навчання, загальні витрати фірми дійсно зменшаться. Однак надалі можна зіткнутися з невдоволенням персоналу, втратою кваліфікованих кадрів, що негативно позначиться на кінцевих результатах роботи. Тому *ефективність управління має оцінюватися насамперед як здатність компанії створювати та використовувати нові можливості для її розвитку.*

Ефективність управлінської діяльності характеризується кількісними (економічний ефект) і якісними (соціальний ефект) показниками (рис. 10.2).



Рис. 10.2. Показники ефективності управлінської праці

Виміряти ступінь впливу управлінської праці на результати діяльності організації у цілому надзвичайно складно. Однак, зважаючи на те що метою менеджменту є досягнення цілей організації, ефективність управлінської праці іноді оцінюється за допомогою загальних показників ефективності: продуктивності праці в організації, фондо- та капіталоввіддачі, рентабельності, матеріало- та ресурсоемності, темпів прирощення прибутку, обсягів реалізації продукції, показників плинності кадрів тощо. При цьому слід урахувати, що:

по-перше, загальні показники ефективності відображають результат господарської діяльності та управління в цілому, але не повною мірою характеризують ефективність саме управлінської праці. Наприклад, складно визначити, якою мірою зростання продуктивності праці пов'язане з оновленням обладнання, а якою – з ефективною роботою менеджменту;

по-друге, специфіка управлінської праці полягає у тому, що характеризується результатами всього колективу, а не окремого працівника управління. Тому її оцінювати необхідно за впливом на результати роботи всього колективу організації або окремого підрозділу.

На ефективність управлінської діяльності впливають чимало факторів, а саме: рівень підготовки менеджерів, досвід практичної роботи, раціональна організація праці менеджерів, добре налагоджені комунікації в організації, структура управління, розподіл повноважень, мотивація, особисті якості менеджерів тощо. Відповідно існують можливості вплинути на ефективність роботи управлінських кадрів шляхом підвищення кваліфікації працівників управління, провадження періодичної атестації, вдосконалення організаційної структури, форм і методів управління; комунікаційних процесів, мотиваційних заходів (виплата бонусів залежно від результатів діяльності підрозділу, участь у прибутках) та ін.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке організаційні зміни? У яких випадках вони є необхідними?
2. Які види організаційних змін вам відомі?
3. Як пов'язані організаційні зміни і розвиток організації?
4. Порівняйте моделі управління організаційними змінами. Які з них і чому, на ваш погляд, є найбільш ефективними?

5. У яких ситуаціях, на вашу думку, до управління організаційними змінами доцільно залучати зовнішніх консультантів?
6. Назвіть можливі причини опору організаційним змінам. У яких формах може здійснюватися опір? Охарактеризуйте можливі наслідки опору.
7. Як подолати опір організаційним змінам? Порівняйте переваги й недоліки існуючих методів подолання опору змінам.
8. Розкрийте сутність поняття «ефективність управління». Назвіть основні критерії ефективності управління організацією.
9. Які показники ефективності управлінської праці вам відомі?

Рекомендована література

Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2008. – 670 с.

Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 235 с.

Менеджмент організацій : підручник / Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник та ін. ; за ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.

Осовська, Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.

Принципи менеджменту : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

Рульєв, В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр навч. літ., 2011. – 312 с.

Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь / О. І. Амоша, Є. І. Андрос, Ю. М. Бажал та ін. ; за заг. ред. В. М. Гейця, А. І. Даниленка, М. Г. Жулинського. – К. : НВЦ НБУВ, 2009. – 687 с.

11. Менеджмент у сфері юридичного консалтингу

11.1. Юридичний консалтинг: визначення та головні характеристики. Юридичні послуги

Юридичний консалтинг – це вид практичної юридичної діяльності фахівців з права щодо надання професіональної допомоги фізичним і юридичним особам на комерційній основі з метою одержання правового результату та прибутку.

У широкому розумінні юридичний консалтинг охоплює всі напрями та види практичної юридичної діяльності: ведення юридичної справи, тлумачення правових текстів, консультування з правових питань, представництво інтересів суб'єкта права в юридичних справах у різних державних та недержавних органах та ін. У вузькому розумінні юридичний консалтинг – це підприємницька діяльність юристів з консультування стосовно правових питань. Становлення юридичного консалтингу датується кінцем ХІХ ст. Однак юридичне консультування виникло значно раніше, але підприємництво у цій сфері сформувалося саме у той період.

Юридичне консультування може бути внутрішнім (внутрішньо-фірмовим) – діяльність юристів – найманих працівників фірми чи її юридичної служби; зовнішнім – надання юридичної допомоги незалежними від замовника юристами та юридичними фірмами. Юридичний консалтинг належить до зовнішнього юридичного консультування.

Ефективність юридичного консалтингу безпосередньо залежить від рівня розвитку, ступеня реалізації й оптимального поєднання його інтелектуального (професіонального) та підприємницького векторів. Важливо підкреслити, що бізнес у будь-якій сфері базується на певних професіональних і підприємницьких характеристиках господарюючого суб'єкта. Особливістю юридичного консалтингу є те, що фундаментом успішного підприємництва у цій сфері виступає інтелектуальна діяльність, головним чинником – знання та досвід фахівців

з права, продуктом – інтелектуальний продукт, що набуває форми юридичної послуги.

Пріоритетне значення інтелектуального (професіонального) вектора в системі чинників ефективності практичної юридичної діяльності дає підставу для визначення юридичного консалтингу як інтелектуального бізнесу. З одного боку, головними ресурсами підприємництва у сфері практичної юридичної діяльності є інтелектуальні ресурси: трудові – юристи, які володіють знаннями та досвідом, і створені ними нематеріальні активи – об'єкти права інтелектуальної власності, що становлять науково-методичну базу юридичної практики. Це знаннємісткий бізнес, що спирається на інтелектуальні ресурси. З другого боку, юридичний консалтинг продукує інтелектуальний продукт, що стає формою інституційного закріплення у консультативному процесі професійних юридичних знань.

Основними ознаками *інтелектуального (професіонального) вектора юридичного консалтингу* є: 1) рівень спеціальної (фахової) і консультативної кваліфікації юристів; 2) здійснення фахівцями з права науково-дослідницької та методичної роботи; 3) наявність методик, розробок, проєктів, ноу-хау, юридичних та організаційно-управлінських новацій; 4) внутрішньофірмова система навчання і підвищення кваліфікації юристів; 5) стандарти й етичні норми консалтингової діяльності у сфері права; 6) культура юридичного консультування.

Професіоналізм юриста характеризують освітні (що повинен знати?), практичні (що має вміти?) особистісні (яким належить бути?) критерії, що відображають рівень його знань і кваліфікації, навички та досвід, здатність до ефективної практичної юридичної діяльності. Юрист-консультант мусить бути професіоналом, принаймні, у трьох галузях науки і практики: а) предметі юридичного консультування; б) консультативній діяльності; в) організації продуктивних консультант-клієнтських відносин.

Рівень розвитку *підприємницького вектора юридичного консалтингу* характеризують бізнес-стратегія, відача інтелектуального капіталу, ефективність менеджменту, маркетинг юридичних послуг, частка на ринку юридичного консалтингу, що належить юридичній

фірмі чи незалежному юристу – професіональному консультанту, прибуток, рентабельність бізнесу тощо. Роль підприємницького вектора юридичного консалтингу полягає у забезпеченні комерціалізації (маркетизації) юридичних послуг, їх визнання ринком.

Можливі варіанти поєднання інтелектуального і підприємницького векторів юридичного консалтингу відображено у матриці «професіоналізм / підприємництво» (рис. 11.1).

Кожен сегмент матриці віддзеркалює можливий варіант поєднання інтелектуального (професійного) і підприємницького векторів юридичного консалтингу. Сегменти А, В, С, D, Е виконують функцію індикаторів, за допомогою яких можна навести характеристику особливостей різних видів суб'єктів юридичного консалтингу відповідно до критерію «професіоналізм/підприємництво»:

А – низький рівень професіоналізму і підприємництва. Такі юристи не мають ні інтелектуальних, ні підприємницьких засад успіху в практичній юридичній діяльності;

В – високий рівень професіоналізму, але низький рівень підприємництва. Юристи цього сегменту нездатні перетворити свій інтелектуальний потенціал на капітал, що приносить дохід;

С – співвідношення професіоналізму і підприємництва становить 50:50. Ці фахівці з права досить успішні в юридичному консалтингу, однак їм бракує стратегії професіонального і підприємницького зростання, що може стати реальною загрозою їх конкурентоспроможності в майбутньому;

| | | | | | | | | | | |
|-------------|----------|---|---|---|----------|---|---|---|---|----------|
| П 10 | В | | | | | | | | | D |
| Р 9 | | | | | | | | | | |
| О 8 | | | | | | | | | | |
| Ф 7 | | | | | | | | | | |
| Е 6 | | | | | | | | | | |
| С 5 | | | | | С | | | | | |
| І 4 | | | | | | | | | | |
| Я 3 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 1 | А | | | | | | | | | Е |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

ПІДПРИЄМНИЦТВО

Рис. 11.1. Матриця «професіоналізм / підприємництво» юридичного консалтингу

Д – високий рівень професіоналізму і підприємництва. Юристи цього сегмента володіють усіма необхідними факторами успіху на ринку юридичних послуг;

Е – низький рівень професіоналізму і високий рівень підприємництва. У фірм цього сегмента гучна назва може бути єдиною ознакою належності до сфери юридичного консалтингу. Це *юридичний квазі-консалтинг*, тобто така підприємницька діяльність, що формально є юридичною, а реально спрямована на задоволення попиту клієнтів на послуги, пов'язані зі сприянням у розв'язанні їхніх проблем методами, що суперечать професіональним і етичним нормам юридичного консалтингу, а у певних випадках – і нормам права.

Квазіконсалтингові юридичні фірми не мають постійного штату юристів або використовують їхній інтелектуальний потенціал щодо надання посередницьких послуг, можуть бути суто фіктивними утвореннями і мати профіль діяльності, який не відповідає змісту суто юридичного консалтингу. Зараз юридичний квазіконсалтинг в Україні представлено, по-перше, фірмами і юристами, які надають юридичні послуги низької якості і використовують методи цінового демпінгу, через що клієнти залучаються заниженою ціною послуг, що спричиняє значний матеріальний і моральний збиток юристам-професіоналам, які надають високоякісні юридичні послуги. Оскільки на момент укладення контракту оцінка клієнтом якості абсолютно нематеріальної юридичної послуги пов'язана із значними труднощами, квазіконсалтинг створює у нього ілюзію можливості обрання послуг юриста за ціновим критерієм. Зокрема, квазіконсалтингова діяльність формує у клієнтів усталену думку як про можливість одержання дешевих юридичних послуг, так і про низьку якість юридичного обслуговування в цілому. Негативним наслідком розвитку такої квазіконсалтингової юридичної діяльності є формування у клієнтів недовіри до юристів високого професіонального рівня, які, на їх погляд, можуть надавати послуги сумнівної якості за завищеною ціною.

По-друге, особливий сегмент юридичного квазіконсалтингу утворюють фірми, що надають послуги, які формально є юридичними, а реально – посередницькими, тіньовими. Метою звернення клієнтів до таких фірм є не одержання професіональної юридичної допомоги, а, наприклад: а) сприяння різними засобами позитивному розв'язанню їхніх проблем у різних органах державного управління; б) посеред-

ництво у відносинах з працівниками державних установ; в) збільшення витрат і як наслідок зменшення оподаткованого прибутку шляхом оплати квазіконсалтингових юридичних послуг; г) розроблення тіньових схем мінімізації податків; г) одержання конфіденційної інформації про конкурентів, партнерів та ін.

За допомогою матриці «професіоналізм / підприємництво юридичного консалтингу» з урахуванням фактора часу можна прогнозувати ймовірнісні моделі економічної поведінки юридичних фірм. Для юристів А-сегмента можливе припинення діяльності. Їх просування в напрямі інших сегментів матриці є проблематичним, бо зазначеному сегменту притаманні або відсутність, або вкрай низький рівень розвитку інтелектуального (професіонального) вектора юридичного консалтингу, формування якого вимагає тривалого часу і значних витрат.

Юридичні фірми В-сегмента в разі усвідомлення необхідності розвитку підприємницького вектора юридичного консалтингу і застосування відповідних заходів можуть просунути до рівня D-сегмента. Водночас цілком реальним є й прогнозування щодо припинення їх діяльності, оскільки брак підприємницьких ознак неминуче призведе до збитків і переходу кваліфікованих юристів у високоприбуткові фірми С- та D-сегментів. Крім того, вони можуть стати внутрішніми юристами або здійснювати юридичну практику як співробітники некомерційних організацій.

Для юристів С-сегмента реальною є перспектива перетворення на фахівців D-сегмента за умов здійснення стратегії, спрямованої на розвиток інтелектуального (професіонального) і підприємницького векторів юридичного консалтингу. За відсутності стратегічного підходу до ведення юридичного бізнесу можливий перехід кваліфікованих юристів до консалтингових фірм D-сегмента і як результат – зниження конкурентоспроможності фірм С-сегмента.

При збереженні високого рівня професіоналізму і підприємництва можливою тенденцією розвитку консультантів D-сегмента є інтернаціоналізація їхньої діяльності, вихід національних юридичних фірм на ринки інших країн.

Для юридичного квазіконсалтингу є можливим як вихід з ринку, так і продовження діяльності як формально юридичної фірми, інтереси котрої пов'язані з іншими сферами бізнесу і наданням тіньових послуг. Але за умов застосування державою і професійними об'єднаннями юристів заходів, спрямованих на подолання квазікон-

салтингу, зниження попиту суб'єктів господарювання на його послуги, що є закономірним результатом формування у країні правової держави і цивілізованого бізнесу, юридичний квазіконсалтинг не матиме перспектив свого розвитку в Україні.

Юридичні послуги – це певні професійні дії фахівців з права, спрямовані на задоволення потреб чи забезпечення вигод фізичних та юридичних осіб у процесі надання їм юридичної допомоги. У сфері юридичного консалтингу зазначені професійні дії набувають товарної форми, є об'єктом купівлі-продажу на ринку юридичних послуг. **Ринок юридичних послуг** – це сукупність трансакцій, об'єктом яких є певні професійні дії фахівців з права щодо надання на комерційній основі юридичної допомоги фізичним і юридичним особам. Це суспільно-економічний механізм, який забезпечує передавання і приймання прав власності на специфічний об'єкт купівлі-продажу – юридичну послугу.

Юридичні послуги мають ознаки:

– ділових послуг, спрямованих на надання професійної допомоги підприємцям і менеджменту підприємств щодо розв'язання поточних і стратегічних проблем розвитку бізнесу, до яких також належать аудит, бухгалтерське обслуговування, управлінське консультування, інжиніринг, ділова інформація, реклама і відносини з громадськістю, тренінг, рекрутмент, забезпечення інформаційними технологіями, інвестиційне обслуговування;

– професійних послуг, оскільки надаються фахівцями з права;

– інтелектуальних послуг, бо головним ресурсом юридичного консалтингу є знання та досвід юристів;

– інформаційних послуг, результатом яких є корисна інформація;

– освітніх послуг, оскільки практична юридична діяльність характеризується певним навчальним ефектом.

За критеріями змісту та результату послуги юридичного консалтингу поділяються на (табл. 11.1):

– *юридичні послуги – функції*, змістом яких є виконання фахівцями з права певних професійних функцій та дій юристів за замовленням клієнтів. Наприклад, юридичні фірми представляють інтереси підприємців-замовників у державних та недержавних закладах, складають договори, претензії, позови та ін.;

– *юридичні послуги консультативного типу* як надання клієнтам професійних порад, рекомендацій, пропозицій стосовно розв'язання їхніх проблем юридичного характеру.

Види юридичних послуг за їх змістом та результатом

| Юридичні послуги-функції | Юридичні послуги консультативного типу |
|---|---|
| Постановлення і супроводження ведення правового документообігу, розроблення формулярів, типової документації, підготовка документів з правових та інших питань діяльності клієнта | Юридичне супроводження отримання в інтересах клієнта дозвільної документації (ліцензії, дозволи, патенти) |
| Претензійно-позовна діяльність | Податковий консалтинг |
| Представництво інтересів клієнта у відносинах з бізнес-партнерами, органами державної влади, судовими, іншими органами з питань захисту та реалізації його законних прав та інтересів | Проведення юридичного аудиту підприємств. Юридичний Дью Ділідженс (Due diligence) – комплекс аналітичних і оперативних заходів для перевірки законності запланованої операції, інвестиційного проєкту, всебічний аналіз і перевірка правових аспектів діяльності підприємства |
| Створення і державна реєстрація нових та реструктуризація існуючих суб'єктів господарювання | Юридичні консультації з правових питань ведення бізнесу |
| Ліквідація підприємства. Внесення змін до установчих документів | Аналіз і побудова юридичних схем та моделей взаємовідносин бізнес-партнерів |
| Оскарження рішень судових органів в апеляційних та касаційних інстанціях | Юридична допомога під час укладання договорів (контрактів), їх супровід |
| Юридичний супровід діяльності підприємств (послуга «дистанційний юрисконсульт») | Підготовка експертних висновків з правових питань, пов'язаних з діяльністю підприємства |

За критерієм спрямованості професійних дій юристів відповідно до галузей права розрізняють юридичні послуги з авторського права; адміністративного права; антимонопольного права; банківського права; господарського права; громадянських прав та свобод; екологічного права; європейського права; житлового права; конституційного права; корпоративного права; кримінального права; медичного

права; митного права; міжнародного права; морського права; повітряного права; податкового права; прав споживача; права інтелектуальної власності; земельного та сільськогосподарського права; сімейного права; спадщини; трудового права; фінансового права; цивільного права та ін. Слід зазначити, що, по-перше, юристи можуть спеціалізуватися на окремих видах юридичних послуг, а можуть надавати послуги, що охоплюють різні галузі права. По-друге, діяльність юристів може бути спрямована на надання послуг замовникам, які діють в окремих галузях економіки, наприклад, у будівництві, транспорті, шоу-бізнесі, туризмі, на фондовому ринку, або здійснюють певні види економічної діяльності: зовнішньоекономічну, інвестиційну, інноваційну та ін.

Юридичні послуги суб'єктам підприємницької діяльності поділяються на оперативні, що спрямовані на розв'язання їх поточних проблем, та стратегічні, змістом яких є певні професійні дії юристів на етапі фундаментальних змін у бізнесі замовників, таких як реорганізація підприємств, реструктуризація, зміна власника та ін. Оперативне юридичне обслуговування може здійснюватися в абонементній формі.

11.2. Організаційні форми юридичного консалтингу. Юридична фірма як об'єкт менеджменту

Особливості юридичного консалтингу як інтелектуального бізнесу виявляються в його організаційних формах, серед яких найпоширенішими є одноособове володіння і партнерство.

Одноособове володіння є ефективним у сфері оперативного юридичного консалтингу, пов'язаного з наданням професійних порад, рекомендацій, висновків, спрямованих на розв'язання поточних проблем підприємців у сфері права. Юрист може також брати на себе виконання певних функцій працівників клієнта (аутсорсинг), здійснювати навчання персоналу.

Стратегічний юридичний консалтинг, який потребує від фахівця з права різногалузевих знань, значних витрат ресурсів і часу, спроможні ефективно здійснювати об'єднання професійних юристів,

насамперед у формі *партнерств*. Традиційно перевагами партнерств вважають відносну легкість створення й управління, можливість контролю з боку учасників (партнерів). Крім того, порівняно з одноособовим володінням у партнерства більше фінансових та в цілому ресурсних можливостей ведення юридичного бізнесу. Специфічною перевагою партнерства у сфері юридичного консалтингу є можливість об'єднати майно і діяльність професійних юристів на договірних засадах з метою закріплення у партнерстві глибоко специфічних інтелектуальних трудових ресурсів засновників (учасників), які набувають статусу консультантів-партнерів. По-перше, професіональний юрист, приймаючи рішення про організаційну форму юридичного бізнесу, обирає партнерство з іншим фахівцем з права, розраховуючи саме на збільшення інтелектуальних ресурсів юридичного консалтингу. По-друге, фірма, що розвиває юридичний консалтинг як один з напрямів діяльності, залучає професіонального юриста статусом консультанта-партнера, а не найманого працівника. Завдяки цьому статусу інтелектуальні трудові ресурси юридичного консалтингу залучаються для роботи в юридичній фірмі і водночас закріплюються (монополізуються) фірмою за допомогою мотивації власника (співвласника) юридичного бізнесу.

Партнерствам у сфері юридичного консалтингу притаманні також специфічні недоліки, які важливо враховувати при обранні організаційної форми бізнесу. Оскільки знання і досвід невіддільні від юриста-партнера, його вихід з партнерства означає для останнього не тільки фінансові втрати, які можна компенсувати залученням нового учасника, а й втрати головної конкурентної переваги – висококваліфікованого фахівця з права, що може становити реальну загрозу бізнесу у сфері юридичного консалтингу в цілому або одному з його напрямів. Крім того, наслідком виходу юриста-партнера з партнерства може бути або поява в недалекому майбутньому на ринку юридичного консалтингу нової конкуруючої підприємницької одиниці, або зміцнення конкурентоспроможності юридичної фірми, до якої перейшов колишній партнер.

Юридична фірма являє собою, з одного боку, об'єднання професіоналів у галузі права, а з другого – організаційну одиницю бізнесу з надання юридичних послуг, інтелектуальну підприємницьку організацію, метою якої є одержання прибутку. Найважливіше за-

вдання менеджменту юридичної фірми полягає у забезпеченні оптимального поєднання інтелектуального (професійного) і підприємницького векторів юридичного консалтингу. Це вимагає пошуків такої її організаційної структури, яка б забезпечила оптимальне сполучення управлінської ієрархії і культури творчої інтелектуальної діяльності. Складність розв'язання такого завдання зумовлена суперечністю між управлінською ієрархією, що забезпечує порядок, але обмежує творчість, і культурою, яка базується на самоорганізації, стимулює творчість, але може порушувати сформований порядок.

Управління юридичною фірмою має спиратися і на ієрархію, і на культуру. Ієрархія як внутрішньофірмова система вертикальних комунікацій, влади і відповідальності, наказів-команд і розпоряджень забезпечує спрямованість діяльності працівників і підрозділів юридичної фірми на досягнення цілей бізнесу. Без управлінської ієрархії неможливо забезпечити ефективне функціонування юридичної фірми як підприємницької організації. Культура, яка спирається на горизонтальні комунікації, самоорганізацію, самостійність та інноваційність працівників, сприяє творчості.

Забезпечення рівноваги керованості, впорядкованості, творчості та самоорганізації – найважливіше завдання менеджменту юридичної фірми, базовий принцип побудови її структури. Сучасною моделлю юридичної фірми є гіпертекстова професійна організація (рис. 11.2). За цією моделлю структура юридичної фірми, по-перше, характеризується взаємозалежними контекстами:

- система бізнесу, пов'язана з виконанням рутинних операцій, що потребує створення ієрархічної структури;
- проектні команди, основу координації діяльності яких становить організаційна культура;
- база знань, що виконує функції їх накопичення та передавання в межах юридичної фірми.

По-друге, основу організаційної моделі юридичної фірми складає мережевий принцип управління її внутрішнім середовищем (back-office) та її взаємодією із зовнішнім середовищем (зовнішнім доповненням – front-office), реалізація якого забезпечує досягнення позитивного синергетичного ефекту використання ресурсів юридичного консалтингу.

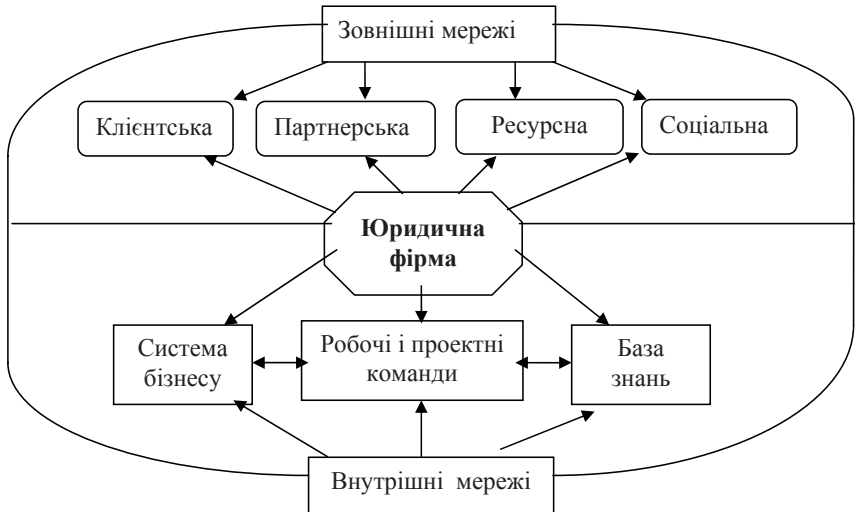


Рис. 11.2. Модель юридичної фірми як гіпертекстової організації

Однією із сучасних організаційних форм гіпертекстової організації є *віртуальна фірма*, яка характеризується використанням інформаційних технологій, тісними взаємозв'язками на базі інтерактивного обміну з постачальниками і клієнтами, гнучкою організаційною структурою, що спирається на автономні робочі групи, пласку ієрархію, розвиток горизонтальних зв'язків і координації у межах фірми.

Внутрішньофірмова мережева організація надання юридичних послуг заснована на групових формах праці юристів та інших фахівців, об'єднаних для розв'язання ключових завдань, що постають перед юридичною фірмою. Центральною ланкою цієї мережі є робоча (проектна) команда фахівців з права, діяльність яких спрямована на досягнення загальної мети. При цьому надання оперативних юридичних послуг – завдання робочих команд, котрі, як правило, є постійними організаційними одиницями юридичної фірми. Стратегічний юридичний консалтинг здійснюють проектні команди, створені на період реалізації певного проекту. В робочих і проектних командах належить поєднувати фахівців різних галузей права, а також економістів, соціологів, психологів та ін., результатом діяльності яких є не

проста сума їх індивідуальних внесків у розв’язання проблеми, а позитивний синергетичний ефект інтеграції інтелектуальних ресурсів юридичного консалтингу.

Важлива функція менеджменту юридичної фірми – створення і розвиток *зовнішньої мережі*, яка є організаційною формою її відносин із зовнішнім середовищем бізнесу. Зовнішніми мережами є:

- клієнтська, ядро якої становлять замовники та споживачі послуг юридичної фірми, відносини з котрими мають постійний або періодично повторюваний характер, тобто базові клієнти;

- партнерська – юридичні фірми і незалежні юристи, фірми, що надають інші види ділових послуг, різні форми співпраці з якими (консультації, обмін досвідом, участь у спільних проектах тощо) необхідні для ефективного здійснення юридичного консалтингу;

- ресурсна – постачальники інформації, знань, рекрутингові фірми та ін.;

- соціальна – сукупність державних установ і громадських організацій та об’єднань, відносини з якими безпосередньо впливають на практичну юридичну діяльність (національні і регіональні асоціації юристів та консультантів з права, державні органи, завданням яких є регулювання різних аспектів бізнесу у сфері юридичного консалтингу, тощо).

Зовнішня мережа юридичної фірми, по-перше, є відкритою, динамічною – склад її незалежних учасників і форми їх взаємозв’язків змінюються залежно від змісту юридичної послуги, що надається. По-друге, вона заснована на довірі і репутації учасників, зв’язки між якими і юридичною фірмою регулюються переважно відносницькими контрактами, як формальними, так і неформальними. По-третє, інтегруючим фактором є нове замовлення, що вимагає від юридичної фірми здійснення певних змін у зовнішній мережі, спрямованих на забезпечення його виконання. По-четверте, ядром зовнішньої мережі є інтелектуальна мережа, що включає постачальників знань і інформації, необхідних для ефективної юридичної діяльності. В її складі – учасники клієнтської, партнерської, ресурсної, соціальної мереж: різноманітні інформаційні фірми, агентства, клієнти, партнери, державні установи, громадські організації, професійні об’єднання юристів, освітні заклади, засоби масової інформації та ін. Розбудова інтелектуальної мережі – важливе завдання менеджменту юридичної фірми, оскільки її головними ресурсами є саме знання та інформація.

11.3. Менеджмент знань як центральна ланка управління у сфері юридичного консалтингу

Особливістю структури ресурсів юридичної фірми є висока питома вага специфічних та інтерспецифічних інтелектуальних ресурсів, до яких належать особисті інтелектуальні ресурси фахівців з права (їх знання, вміння, досвід, репутація), інтелектуальні нематеріальні активи, накопичені фірмою об'єктивовані знання.

Інтелектуальні трудові ресурси юридичного консалтингу – це фахівці з права, які займають різні щаблі в кадровій структурі фірми, виступають її найманими працівниками або власниками (співвласниками). Інтелектуальні трудові ресурси належать до складновідновлювальних специфічних і інтерспецифічних ресурсів юридичної фірми, виступають її головною конкурентною перевагою.

Інтелектуальними ресурсами юридичної фірми є також об'єкти інтелектуальної власності, накопичена база знань, що стають її нематеріальними активами. Специфічним інтелектуальним нематеріальним активом юридичної фірми виступає гудвіл (goodwill) – ділова репутація, яка є найважливішим чинником підвищення (або зниження) оцінювання клієнтами юридичних послуг.

Інтелектуальні ресурси юридичної фірми є її інтелектуальним капіталом. Його основними складовими є:

- фірмово-специфічний людський капітал, тобто використовувані у процесі юридичного обслуговування знання, навички, досвід працівників юридичної фірми, які є її специфічними й інтерспецифічними інтелектуальними трудовими ресурсами;

- структурний капітал, який включає організаційний капітал: нематеріальні інтелектуальні активи юридичної фірми (зокрема, технології юридичного консалтингу, базу знань і репутацію) та мережевий капітал (тобто накопичені і використовувані юридичною фірмою стійкі відносини з партнерами, клієнтами, постачальниками, організаціями саморегулювання та державними органами).

В узагальненому вигляді всі складові інтелектуального капіталу юридичної фірми становлять накопичені знання – об'єктивовані, особисті, явні і неявні, що використовуються у процесі надання юридичних послуг.

Оскільки юридичний консалтинг спирається на інтелектуальні ресурси та інтелектуальний капітал, центральною ланкою управління юридичною фірмою є менеджмент знань.

Менеджмент знань у сфері юридичного консалтингу – це комплексний управлінський процес, спрямований на підвищення ефективності використання знань як пріоритетного ресурсу юридичної практичної діяльності. Головними складовими управління знаннями юридичного консалтингу слід вважати управління:

- а) інтелектуальними трудовими ресурсами, які є носіями знань, що становлять ресурсний фундамент юридичної фірми;
- б) інтелектуальним капіталом як сукупністю фірмово-специфічного людського і структурного капіталів юридичної фірми;
- в) рухом знань в організації.

Зазначеним складовим управління знаннями притаманні, з одного боку, суттєві особливості, що віддзеркалюють специфічний зміст їх об'єктів, а з другого – загальні характеристики, оскільки знання та інформація становлять зміст інтелектуальних ресурсів юридичної фірми. Слід також підкреслити, що управління знаннями має: а) витратний аспект – це управління витратами одержання, продукування, трансформації, передавання, обміну, використання, зберігання і накопичення знань в організації; б) інвестиційний аспект – управління інвестиціями в інтелектуальні ресурси юридичного консалтингу.

Проаналізуємо головні складові менеджменту знань докладніше.

Управління інтелектуальними трудовими ресурсами юридичного консалтингу як носіями знань. Юридична фірма має бути здатна залучити найкращих фахівців з права, забезпечити їх подальше вдосконалювання через постійне (протягом усієї кар'єри) підвищення кваліфікації і накопичення практичного досвіду, а також створити їм достатні стимули для продовження роботи в організації, навчання та самонавчання.

Основними напрямками управління інтелектуальними трудовими ресурсами юридичного консалтингу є:

- забезпечення юридичної фірми необхідними їй інтелектуальними трудовими ресурсами;
- підвищення рівня професіоналізму фахівців з права як працівників знань (корпоративна освіта та самоосвіта);

– створення належних організаційних, економічних і психологічних умов для накопичення та ефективної реалізації творчого потенціалу юристів;

– мотивація праці та навчання фахівців.

Унаслідок специфічності інтелектуальних трудових ресурсів юридичного консалтингу їх головним джерелом для юридичної фірми виступає внутрішній ринок праці, основним структурним елементом якого є система внутрішньофірмового підвищення кваліфікації, додаткового навчання та кар'єрного зростання юристів. Слід зазначити, що зовнішній ринок праці є джерелом інтелектуальних трудових ресурсів для транснаціональних юридичних компаній, які мають реальні можливості щодо залучення висококваліфікованих юристів за допомогою високих окладів, престижу, кар'єри тощо. Для середнього і малого юридичного бізнесу зовнішній ринок праці є джерелом фахівців, навчання яких після приймання на роботу є обов'язковою умовою їх входження у внутрішньофірмову технологію юридичного консалтингу. Причому чим глибше специфічність інтелектуального трудового ресурсу, тим складніше юридичній фірмі залучити його за допомогою зовнішнього ринку праці, тим вища роль внутрішньофірмової системи додаткового навчання і підвищення кваліфікації фахівців щодо забезпечення юридичної фірми працівниками знань.

Творчість – найважливіший мотив діяльності юристів як працівників знань, тому створення умов і стимулів реалізації їх творчого потенціалу становить підвалини *мотиваційного механізму* юридичного консалтингу. Внутрішньофірмова система стимулів, що формує певний рівень мотивації інтелектуальної діяльності юристів, включає оплату праці, різні форми матеріального заохочення, можливості підвищення кваліфікації і додаткового навчання, перспективи кар'єрного зростання, культуру консалтингового процесу і престижність зайнятості в певній юридичній фірмі та ін. Особливе місце в системі внутрішньофірмового стимулювання інтелектуальної діяльності юристів посідає оплата праці, яка поряд з відтворювальною і стимулюючою функціями виконує функцію закріплення (збереження) глибоко спеціалізованих інтелектуальних трудових ресурсів, їх монополізації юридичною фірмою і капіталоутворюючу функцію стосовно фірмово-специфічного людського капіталу юридичного консалтингу.

По-перше, висококваліфіковані юристи є і головною конкурентною перевагою юридичного консалтингу, і його основним обмежувальним ресурсом. Тому їх закріплення (збереження) – найважливіше завдання менеджменту юридичної фірми, на вирішення якого повинна бути спрямована внутрішньофірмова система оплати праці. По-друге, оскільки основним джерелом інтелектуальних трудових ресурсів юридичного консалтингу є внутрішній ринок праці, юридична фірма несе значні витрати, пов'язані з підготовкою, додатковим навчанням, підвищенням кваліфікації персоналу. Аби вони окупилися, потрібен досить тривалий проміжок часу, що диктує необхідність використання фірмою різних засобів закріплення юристів, одним із яких і є належна оплата праці. По-третє, оплата праці для юридичної фірми виступає інструментом конкурентної боротьби за інтелектуальні трудові ресурси, оскільки її конкуренти, а в певних випадках і клієнти, зацікавлені у залученні висококваліфікованих юристів у власний бізнес. Отже, особливою функцією оплати праці фахівців права є закріплення (збереження) специфічних і інтерспецифічних інтелектуальних трудових ресурсів юридичного консалтингу – закріплююча функція.

Капіталостворюючий потенціал оплати праці юристів полягає в можливості фінансування за рахунок юридичної фірми підвищення їх професіонального рівня. У цьому аспекті та частина оплати праці, що витрачається юристом на зовнішнє навчання або самоосвіту є по суті інвестицією в його людський капітал. Витрати юридичної фірми на додаткове навчання і підвищення кваліфікації фахівців з права як структурний елемент витрат на оплату праці (зокрема, на соціальні виплати – соціальний пакет працівників знань) також є інвестиціями у фірмово-специфічний людський капітал юридичного консалтингу. Важливо підкреслити, що у формуванні фірмово-специфічного людського капіталу юридичного консалтингу бере участь не тільки юридична фірма, а й її працівник – фахівець з права, який оволодіває знаннями, і держава, що фінансує систему освіти, наукову діяльність та ін.

Об'єктом внутрішньофірмового *управління інтелектуальним капіталом юридичного консалтингу* є також інвестиції у нематеріальні ресурси, що становить фундамент для створення, накопичення та зростання вартості організаційного капіталу юридичної фірми.

Структура інтелектуального капіталу фірми визначає основні напрями інвестування в її інтелектуальні ресурси і завдання управління знаннями. Важливо зазначити, що, незважаючи на те що управління інтелектуальними трудовими ресурсами тісно пов'язане з управлінням фірмово-специфічним людським капіталом, їм притаманні специфічні завдання, напрями, підходи і результати, що виступають підґрунтям їх виокремлення в самостійні блоки управління знаннями.

Інвестиції у фірмово-специфічний людський капітал мають включати такі витрати юридичної фірми, пов'язані з формуванням, використанням та розвитком її інтелектуальних трудових ресурсів, а саме на:

- адаптацію працівників до фірмової технології;
- додаткове навчання і тренінг;
- створення внутрішньої мережі робочих і проектних команд;
- підвищення кваліфікації працівників, одержання ними нових знань, необхідних для надання якісних юридичних послуг;
- закріплення у фірмі глибоко специфічних інтелектуальних трудових ресурсів.

Основними інвестиціями юридичної фірми у структурний капітал є інвестиції: а) в організаційний капітал як систематизовану і формалізовану компетентність компанії плюс системи, що підсилюють її творчу ефективність та організаційні можливості, спрямовані на створення продукту і вартості; б) створення, накопичення та забезпечення ефективного використання клієнтського капіталу.

Управління рухом знань у межах юридичної фірми охоплює такі головні види управлінської діяльності, як управління:

- одержанням знань, зокрема їх придбанням і внутрішньофірмовим продукуванням;
- трансформацією одержаних знань у колективне знання і елементи організаційного інтелектуального капіталу фірми;
- внутрішньофірмовим передаванням знань, обміном ними;
- використанням знань;
- зберіганням і накопиченням знань.

Управління одержанням знань охоплює такі основні напрями менеджменту юридичної фірми: а) одержання знань із зовнішніх джерел; б) зовнішнє і внутрішньофірмове навчання та самоосвіта працівників знань; в) накопичення досвіду юридичної діяльності; г) продукування знань.

Зовнішнім джерелом знань для юридичної фірми є насамперед її клієнтська, партнерська, ресурсна та соціальна мережі. Особиста участь клієнтів у процесі юридичного консультування зумовлює потребу і можливість обміну не тільки інформацією, а й знаннями, досвідом між юристами і клієнтами, тому клієнтська мережа є для юридичної фірми одним з основних зовнішніх джерел знань.

Одержання додаткових знань забезпечує також партнерська мережа юридичного консалтингу: консультування, обмін досвідом, залучення незалежних консультантів до роботи над проектами та ін. Усі ці форми співпраці юридичних фірм є для них тими самими зовнішніми джерелами знань. Участь у професійних об'єднаннях, важлива функція яких полягає в науково-методичному забезпеченні юридичної діяльності, контакти з державними установами, правоохоронними органами, громадськими організаціями тощо теж слугують дійовими каналами одержання юридичною фірмою додаткових знань. Зовнішнім каналом є також така складова ресурсної мережі юридичної фірми, як ринок об'єктів права інтелектуальної власності, які складають нематеріальні активи юридичного консалтингу. В цьому разі завданням управління знаннями є ефективно впровадження зазначених інтелектуальних продуктів у практику юридичного консалтингу.

Основоположним джерелом знань є зовнішнє і внутрішньофірмове навчання юристів (тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації та ін.). З одного боку, це є чинником мотивації творчої праці у сфері юридичного консалтингу, а з другого – необхідною умовою накопичення знань, що становлять зміст фірмово-специфічного людського капіталу фірми. Таку саму роль відіграє самоосвіта працівників знань, стосовно якої завданнями фірми є створення належних умов, стимулювання працівників, визнання підвищення їх освітнього рівня базовим принципом корпоративної культури.

Накопичений працівниками фірми досвід практичної юридичної діяльності стає важливим джерелом індивідуальних і організаційних знань.

Внутрішньофірмове продукування знань – один з необхідних складників процесу юридичного обслуговування, оскільки розв'язання проблем клієнтів може вимагати нових ідей, підходів, методів та методик. Для фірми це збільшення її бази знань. Особливо важливим це джерело додаткових знань є для інноваційно-стратегічного юри-

дичного консалтингу. Треба підкреслити, що, по-перше, зовнішня мережа юридичного консалтингу (як і внутрішньофірмове продукування) є джерелом знань переважно у формі ідей, досвіду, рекомендацій і порад фахівців, які необхідно аналізувати, систематизувати і адаптувати до моделі юридичної діяльності, обраної фірмою. По-друге, знання, одержані працівниками фірми в результаті зовнішнього і внутрішньофірмового навчання, у процесі самоосвіти підвищують творчий потенціал специфічних інтелектуальних трудових ресурсів юридичного консалтингу. Однак унаслідок, наприклад, звільнення юристів зазначені знання можуть бути втрачені фірмою, а її витрати на професіональне зростання працівників знань перетворюються на втрати.

Одержані з різних джерел знання необхідно перетворити на елементи структурного капіталу, перш за все, на організаційні знання, які є інтелектуальною власністю і ресурсним фундаментом юридичної фірми.

Рух знань у межах фірми охоплює перетворення явних знань на неявні (приховані), неявних – на явні, індивідуального знання – на колективне. Перетворення знань – основа їх передачі (обміну) і використання у виробничому та інноваційному процесах.

Управління трансформацією знань в юридичній фірмі охоплює такі напрями:

- формалізація знань на підставі підготовки юристами різних методик, наукових обґрунтувань, розробок, статей та навчальних матеріалів, що становлять науково-методичну базу юридичного консалтингу, яка належить фірмі;

- перетворення інтелектуального продукту юристів як співробітників юридичної фірми на об'єкти її інтелектуальної власності;

- поширення знань в організації у процесі внутрішньофірмового навчання і консультування, формування культури організації, що навчається, з метою перетворення окремих елементів, які становлять зміст фірмово-специфічного людського капіталу юридичного консалтингу, на колективне знання, що забезпечує певний рівень незалежності фірми від можливих втрат знань унаслідок звільнення працівників.

Трансформація знань – основа їх передачі (обміну) і використання в бізнес-процесі. Внутрішньофірмова система *управління передачею (обміном) знань* включає: а) корпоративну освіту; б) систему внутрішньофірмового консультування й обміну досвідом; в) регламентацію

виробничого процесу на засадах внутрішньофірмових норм; г) розвиток культури організації, що навчається, для якої обмін знаннями є фундаментальним принципом ефективної діяльності.

Внутрішньофірмовий обмін знань спирається на горизонтальні зв'язки між учасниками виробничого процесу (працівниками, робочими, проектними командами) та ієрархію, на підставі якої здійснюється трансформація знань на розпорядження як особливий інструмент передачі знань в організації від їх джерела (власника) безпосереднім виконавцям дорученої роботи, тобто від керівника проекту – робочій чи проектній команді, від керівника департаменту – керівникам проектів та ін.

Управління використанням знань у рамках фірми спирається на застосування технологій, моделей, методів та прийомів діяльності, що забезпечують високу віддачу інтелектуальних ресурсів. Управління використанням знань має за мету реалізацію творчого потенціалу працівників, забезпечення необхідного рівня віддачі структурного капіталу, підвищення алокаційної ефективності фірми, оскільки, як уже обгрунтовувалося, знання є її найважливішим ресурсом.

Зміст управління зберіганням і накопиченням знань утворюють формування, підтримка та розвиток бази даних юридичної фірми – своєрідного внутрішньофірмового банку знань.

Одним з головних завдань усіх складових внутрішньофірмової системи управління знаннями є забезпечення інтелектуальної безпеки (рис. 11.3).



Рис. 11.3. Головні підсистеми управління знаннями в юридичній фірмі

За об'єктивним критерієм *інтелектуальна безпека* – це захищеність знань як інтелектуальних ресурсів юридичної фірми, що охоплює забезпечення фахівців з права та їх інтелектуальної праці, інтелектуальної власності, інтелектуального капіталу.

Складовими інтелектуальної безпеки юридичної фірми є:

1) безпека інтелектуальних трудових ресурсів як носіїв знань – це такий стан захищеності юристів, що забезпечує ефективну реалізацію неявних індивідуальних і колективних знань у консультативному процесі, запобігає втратам знань-ресурсів;

2) безпека нематеріальних активів як об'єктів права інтелектуальної власності фірми, до яких належать: майнові і немайнові права, об'єкти промислової власності, створена і накопичена фірмою база знань, що є носіями організаційних знань. Це стан їх захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз, пов'язаних з можливістю їх втрати, несанкціонованого копіювання, використання конкурентами, плагіату та ін.;

3) безпека інтелектуального капіталу як стан захищеності інвестицій фірми у знань-ресурси. У цьому контексті безпека інтелектуального капіталу є однією з форм інвестиційної безпеки юридичної фірми. Захист інтелектуального капіталу фірми – це сукупність заходів щодо його збереження та ефективної реалізації у консультативному процесі;

4) захищеність руху знань у межах фірми;

5) кібербезпека – захищеність інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

11.4. Юридична служба підприємства: організація та функції

Внутрішньофірмове (внутрішнє) юридичне консультування, спрямоване на забезпечення необхідного правового рівня управління бізнес-процесами, є невід'ємним елементом системи менеджменту сучасної фірми. **Внутрішньофірмове (внутрішнє) юридичне консультування** становить сукупність різних видів практичної юридичної діяльності, здійснюваної окремими працівниками фірми – фахівцями з права та її спеціалізованими юридичними підрозділами і спрямованої на підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

У системі внутрішнього юридичного консультування фахівець з права є найманим працівником фірми, юридична служба – її структурним елементом, що, з одного боку, знижує витрати фірми на одержання юридичних послуг, виступає важливим фактором довіри до внутрішнього консультанта, гарантією збереження конфіденційності, а з другого – таке становище юриста у фірмі обмежує його самостійність та об'єктивність щодо вирішення правових питань, знижує можливості його професійного зростання за допомогою накопичення досвіду практичної юридичної діяльності, оскільки його праця пов'язана тільки з проблемами фірми-роботодавця.

Внутрішньофірмове (внутрішнє) юридичне консультування може здійснюватися в різних *організаційних формах*, а саме:

1) юридичне консультування як один з напрямів діяльності управлінців фірми – юридичне консультування-функція;

2) включення до складу персоналу фірми фахівців з права, для яких юридичне консультування є професійним обов'язком – юридичне консультування-професія;

3) організація юридичної служби, яка: а) є функціональним підрозділом фірми – юридичний відділ; б) діє на основі кошторису витрат та внутрішніх цін – юридична служба – центр витрат і прибутку; в) сполучає внутрішнє і зовнішнє (юридичний консалтинг) юридичне консультування – юридична фірма як структурний елемент корпорації.

Юридичне консультування-функція, з одного боку, є найпоширенішою і найдоступнішою, а з другого – найменш ефективною формою внутрішнього юридичного консультування. Внаслідок того, що консультаційна допомога з правових питань є не основною, а додатковою функцією фахівців та управлінців фірми, її здійснення, як правило, є недостатньо мотивованим, має несистемний і необов'язковий характер. Ця організаційна форма внутрішнього юридичного консультування може бути ефективною тільки щодо вирішення поточних правових питань, пов'язаних зі здійсненням окремих напрямів діяльності фірми.

Юридичному консультуванню-професії і юридичному функціональному відділу притаманний більш високий рівень професіоналізму порівняно з юридичним консультуванням-функцією, оскільки надання юридичних послуг є функціональним обов'язком штатних юристів фірми. Ці організаційні форми внутрішнього юридичного консульту-

вання забезпечують безперервність практичної юридичної допомоги у фірмі.

Більш високий рівень самостійності й ефективності внутрішнього юридичного консультування характерний для *юридичних служб – центрів відповідальності (витрат, прибутку)*, створення яких забезпечує певну автономність юридичних підрозділів фірми щодо прийняття поточних рішень, підвищує відповідальність і підсилює мотивацію юристів. Відповідно до моделі *центру витрат*, під якими розуміються відносно самостійні структурні підрозділи, що зобов'язані виконувати встановлені для них завдання в межах виділених їм бюджетів і наділені правом прийняття відповідних господарських рішень, внутрішнє юридичне консультування здійснюється на підставі планового кошторису витрат, виконання якого є обов'язковим. Юридичній службі плануються витрати на оплату праці, оргтехніку, інформаційне забезпечення, навчання співробітників тощо. Відхилення дійсних витрат від планових всебічно аналізуються керівництвом і використовуються як критерії оцінювання діяльності юридичної служби поряд з показниками кількості та якості наданих юридичних послуг. *Юридична служба-центр прибутку* діє на підставі внутрішніх цін, що включають умовно-розрахунковий прибуток як частину прибутку фірми. Діяльність юридичної фірми, що входить до складу корпорації, охоплює не тільки юридичне обслуговування її підрозділів, а й пропозицію юридичних послуг зовнішнім споживачам.

Організаційний розвиток внутрішнього юридичного консультування в напрямі від консультування-функції до *юридичної фірми* сприяє підвищенню рівня самостійності, об'єктивності та професіоналізму штатних юристів щодо розв'язання проблем фірми, є чинником посилення взаємозв'язку внутрішнього і зовнішнього юридичного консультування.

Внутрішнє і зовнішнє юридичне консультування є взаємодоповнюючими каналами одержання суб'єктами підприємницької діяльності професійної юридичної допомоги щодо розв'язання поточних і стратегічно-інноваційних проблем ведення бізнесу. Тому одним з найважливіших завдань менеджменту фірми є обрання джерела юридичних послуг. Підґрунтя зазначеного обрання становить аналіз: 1) сильних і слабких сторін внутрішнього і зовнішнього юридичного консультування; 2) характеру і значущості для фірми проблеми (по-

точна або стратегічна), ступінь її конфіденційності; 3) цін на послуги юридичного консалтингу; 4) витрат, пов'язаних із внутрішнім юридичним консультуванням.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте юридичний консалтинг у широкому та вузькому розуміннях.
2. Що дає підстави до характеристики юридичного консалтингу як інтелектуального бізнесу?
3. Які головні ознаки притаманні інтелектуальному (професіональному) та підприємницькому векторам юридичного консалтингу? Охарактеризуйте їх роль щодо забезпечення ефективного юридичного консалтингу.
4. Визначте на базі матриці «професіоналізм / підприємництво» зміст та головні напрями оптимізації поєднання інтелектуального (професіонального) і підприємницького векторів юридичного консалтингу.
5. Що таке юридичний квазіконсалтинг?
6. Визначте поняття «юридичні послуги». Які головні ознаки їм притаманні?
7. Охарактеризуйте юридичні послуги-функції та юридичні послуги консультативного типу.
8. Визначте переваги і недоліки таких організаційних форм юридичного консалтингу, як одноособове володіння і партнерство.
9. Які характеристики притаманні юридичній фірмі як інтелектуальній підприємницькій організації?
10. Яку роль у менеджменті юридичної фірми відіграють ієрархія і культура?
11. Охарактеризуйте гіпертекстову організаційну модель юридичної фірми.
12. Розкрийте зміст мережевого принципу організації юридичного консалтингу.
13. Чому менеджмент знань вважають центральною ланкою менеджменту юридичної фірми?
14. Охарактеризуйте головні складові управління інтелектуальними трудовими ресурсами юридичної фірми як носіями юридичних знань.
15. Розкрийте зміст управління інтелектуальним капіталом юридичної фірми.
16. Які напрями охоплює управління рухом знань у юридичній фірмі?
17. Що таке інтелектуальна безпека у сфері юридичного консалтингу? Як її забезпечити?
18. Охарактеризуйте головні організаційні форми внутрішнього (внутрішньофірмового) юридичного консультування.

Рекомендована література

Марченко, О. С. Ринок послуг юридичного консалтингу в умовах інноваційного розвитку національної економіки [Текст] : монографія / О. С. Марченко. – Х. : Кортес-2001, 2007. – 132 с.

Марченко, О. С. Юридичний консалтинг як складова національних інноваційних систем [Текст] / О. С. Марченко // Шляхи формування національної інноваційної системи та удосконалення інноваційного законодавства : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 11 лист. 2011 р., м. Харків. – Х., 2011. – С. 121–125.

Печерский, В. В. Юридическая помощь и юридическая услуга: формирование и сравнение понятий [Электронный ресурс] / В. В. Печерский. – Режим доступа : <http://www.russianlawyers.ru/pecherskiy.shtml>

Презентація-огляд ринку консалтингових послуг в Україні [Текст] // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 6. – С. 46–47 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://library.tup.km.ua/virt_dovidka1/for_chit/view_post.php?postid=6519

Принципи менеджменту [Текст] : конспект лекцій / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Нац. юрид. акад. України, 2008. – 89 с.

Серебряник, А. Статистика запросов юридических услуг и перспективы рынка [Текст] / А. Серебряник // Юрид. практика. – 2011. – 27 сент.

Хохуляк, О. О. Ринок юридичних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку / О. О. Хохуляк // Сталий економічний розвиток : всеукр. наук.-вироб. журнал. – 2010. – № 7. – С. 39–44.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

За загальною редакцією доктора економічних наук,
професора *Л. С. Шевченко*

Редактор *К. К. Гулий*
Коректор *О. М. Нещеретна*
Комп'ютерна верстка *В. М. Зеленька*

Підписано до друку з оригінал-макета 10.01.2013.
Формат 60×84 ¹/₁₆. Папір офсетний. Гарнітура Times.
Ум. друк. арк. 12,6. Обл.-вид. арк. 9,5. Вид. № 837.
Тираж 300 прим.

Видавництво «Право» Національної академії правових наук України
та Національного університету «Юридична академія України
імені Ярослава Мудрого»
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевська, 80а
Тел./факс (057) 716-45-53
Сайт: www.pravo-izdat.com.ua
E-mail для авторів: verstka@pravo-izdat.com.ua
E-mail для замовлень: sales@pravo-izdat.com.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції — серія ДК № 4219 від 01.12.2011 р.

Виготовлено в друкарні СПДФО Коровін П. Ю.
Тел. (057) 758-35-98