

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

О. О. Рудаченко

**УПРАВЛІНСЬКА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ
У БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм
навчання галузі знань 07 – Управління та адміністрування зі спеціальності
073 – Менеджмент)*

**Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2022**

Рудаченко О. О. Управлінська результативність у бізнес-структурах : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання галузі знань 07 – Управління та адміністрування зі спеціальності 073 – Менеджмент) / О. О. Рудаченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 122 с.

Автор

О. О. Рудаченко, канд. екон. наук, доц.

Рецензенти:

Ю. О. Тараруєв, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування;

С. М. Гайденок, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування

*Рекомендовано кафедрою підприємництва та бізнес-адміністрування,
протокол № 1 від 26.09.2021*

© О. О. Рудаченко, 2022

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ТЕМА 1 ЗМІСТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ В БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ.....	6
1.1 Менеджмент як наука, мистецтво та майстерність.....	6
1.2 Сутність та ключові аспекти управлінської роботи.....	9
1.3 Менеджер: завдання, ролі, функції, основні риси.....	12
ТЕМА 2 ОСОБИСТІСНІ ФАКТОРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ.....	17
2.1 Підходи до оцінки управлінської результативності.....	17
2.2 Матриця «сфокусованість-енергійність».....	21
2.3 Вимоги до здібностей і вмінь менеджера.....	22
2.4 Лідерські здібності міжнародного менеджера.....	25
2.5 Тайм-менеджмент у процесі організації особистої праці менеджера.....	34
2.6 Методи діагностики управлінських здібностей.....	38
ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ.....	41
3.1 Суть організаційних(адміністративних) методів управління.....	41
3.2 Економічні методи управління.....	45
3.3 Форми організаційних(адміністративних) методів управління....	48
ТЕМА 4 ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ТА БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	50
4.1 Визначення поняття «Імідж», «бренд» підприємства.....	50
4.2 Особливості формування іміджу підприємства.....	54
ТЕМА 5 ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	62
5.1 Історичні умови виникнення та розвитку управління підприємством на основі процесного підходу.....	62
5.2 Система понять процесного підходу.....	66
5.3 Методичні основи опису бізнес-процесів на підприємствах. Управління бізнес-процесами: цикл PDCA.....	69
ТЕМА 6 КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА І ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ ЯК СКЛАДОВА КОНТЕКСТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ РОБОТИ В	

БІЗНЕСІ.....	76
6.1 Сутність і основні елементи корпоративної культури.....	76
6.2 Корпоративна поведінка.....	80
6.3 Етапи формування корпоративної культури.....	84
ТЕМА 7 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФАКТОРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ В БІЗНЕСІ.....	87
7.1 Ролі міжнародного менеджера	87
7.2 Механізм оцінювання якості праці управлінського персоналу.....	88
ТЕМА 8 СТАДІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ПРОЦЕСІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	95
8.1 Теорія життєвого циклу організації.....	95
8.2 Модель життєвого циклу організації Л. Грейнера та І. Адізеса.....	98
8.3 Збереження рівноваги організації та її цілісності.....	103
8.4 Комунікації зі стейкхолдерами.....	107
ТЕМА 9 ВАЖЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ УПРАВЛІНСЬКОЇ РОБОТИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	110
9.1 Поняття важелів контролю.....	110
9.2 Система діагностичного контролю.....	111
9.3 Система інтерактивного контролю.....	116
9.4 Система переконань.....	118
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	120

ВСТУП

Предметом вивчення навчальної дисципліни є методи і процеси управління результативністю діяльності підприємств, які забезпечують високий рівень ефективності використання своїх матеріальних та людських ресурсів. Ключовими елементами навчальної дисципліни є вивчення структури потенціалу підприємств, зокрема сукупності можливостей у вигляді ресурсів, що використовуються у виробничій та експлуатаційній діяльності, процесів їхньої трансформації, а також адекватної до цілей галузевих підприємств організації управління та здатностей персоналу, що визначаються його інтелектуальними й морально-етичними якостями та накопиченим досвідом, знаннями і традиціями ефективно управляти виробничими процесами.

Метою викладання навчальної дисципліни є засвоєння теоретичних і прикладних знань щодо методів і процесів управління формуванням, функціонуванням та розвитком результативності діяльності підприємств як збалансованої соціально-економічної системи. Вивчення новітніх підходів до управління формуванням, розвитком, конкурентоспроможністю підприємств, результативністю їх функціонування за сучасними соціально-економічними критеріями; набуття вмінь використовувати механізми запобігання кризі та антикризового управління суб'єктами господарювання.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Управлінська результативність у бізнес-структурах» є: опанування теоретичними знаннями про існуючі підходи до виміру результативності бізнесу; методах оцінки ефективності ринкової діяльності та окремих елементів кінцевих результатів діяльності.

ТЕМА 1 ЗМІСТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ В БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ

1.1 Менеджмент як наука, мистецтво та майстерність

Термін управління спочатку визначив вміння об'їжджати коней та ними керувати. Англійське слово «to manage» (керувати) походить від кореня латинського слова «manus» (рука). Потім цим терміном почали визначати вміння володіти зброєю та керувати колісницями.

Управління організацією в умовах ринкової економіки складніше, ніж в умовах центральної системи. Це пов'язано з розширенням прав відповідальності та з необхідністю пристосування до змін у зовнішньому середовищі. Всі проблеми, які виникають перед організацією, неможливо вирішити без сучасного професійного менеджменту – цього могутнього прискорювача розвитку суспільства.

Менеджмент визначається як процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та керують ними шляхом постановки цілей та розробки засобів їх досягнення.

Процес менеджменту передбачає виконання функцій планування, організації, координації, мотивації, контролю праці робітників організації для досягнення певних цілей. Тому менеджмент – це вміння досягти поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки людей, які працюють в організації. Тому можна розглядати менеджмент як процес впливу на діяльність окремого працівника, групи, організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів.

Мистецтвом досягти цілі повинен володіти певний прошарок суспільства – менеджери, робота яких полягає в організації та управлінні зусиллями всього персоналу для досягнення цілей. Тому менеджмент визначається як орган чи апарат управління.

У свою чергу, можна система управління також впливає на навколишнє середовище, подаючи на виходи системи інформацію та продукт функціонування системи (товари, послуги, фінанси та ін.).

Отже, для ефективного функціонування будь-якої системи управління необхідно врахувати всі чинники як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, які на неї впливають.

У навчальних закладах колишнього СРСР вивчався курс управління (народним господарством в цілому, його галузями, окремими соціально-економічними системами та ін.) У зв'язку з цим виникає потреба уточнення понять «управління» і «менеджмент». Відмінність між цими поняттями підлягає у змісті, формах та методах здійснення управлінського впливу суб'єкта управління на об'єкт.

Управління як наука вивчає зазначені складові в кожному випадку щодо конкретної системи відносин управління виробничо-господарською діяльністю

З історії розвитку людства відомо безліч таких систем – системи управління в рабовласницькому і феодальному суспільствах, у воєнізованій економіці, командно-адміністративній економіці колишніх соціалістичних країн та ін. Менеджмент – це сучасна система управління, яка найбільш повно відповідає функціонуванню соціально-економічних систем в умовах ринкових відносин.

Отже, застосування терміна «управління» правомірне щодо загальної характеристики цього виду людської діяльності, а «менеджмент» – щодо змісту, форм і методів конкретного управлінського впливу суб'єкта на об'єкт управління в умовах ринкових відносин.

Термін «менеджмент» походить від англ. Manage – управління, керування. У зарубіжній та вітчизняній літературі можна знайти безліч авторських визначень менеджменту, що пояснюється багатозначністю цього поняття, оскільки є організаційна, функціональна та особова складові менеджменту. Так, нерідко під менеджментом розуміємо структуру управління підприємством, тобто його ієрархію і всіх менеджерів – вищої, середньої та низової ланок. Це і є організаційно-структурний бік менеджменту.

Якщо під менеджментом розуміти поточний процес виконання функцій управління підприємством, то це – функціональна характеристика менеджменту.

Врешті, менеджмент як мистецтво управління виробничими процесами конкретною особою є особовою характеристикою його.

Узагальнюючи різноманітні характеристики менеджменту, можна дати таке визначення його: *менеджмент* – це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації).

Проф. В. І. Терещенко наголошує на потребі розрізняти поняття організації і управління (менеджменту). Під організацією слід розуміти структуру, у рамках якої здійснюються певні заходи. А управління – це

сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети. Організація – свого роду «анатомія» підприємства, управління – його фізіологія.

Отже, менеджмент являє собою поточну діяльність з управління виробництвом товарів чи послуг у рамках певної організації. Однак організація не виникає сама по собі, а є також породженням менеджменту, його функцією. Організаційна складова менеджменту охоплює організацію структур, інформаційних каналів, діловодство, облік, контроль, аналіз, планування, прийняття рішень і організацію праці в широкому розумінні цього слова. Сюди відносять оптимізацію розмірів підприємства, централізацію і децентралізацію управління, поділ праці в апараті управління, загальну організаційну структуру, штати працівників, обов'язки, повноваження та делегування їх, мотивацію та стимулювання праці.

Важливою складовою частиною менеджменту створення відповідних умов праці або виробничого. Середовища. Сюди відносять правові норми, що регулюють працю робітників, фахівців і управлінських працівників, додержання гігієнічних та ергономічних параметрів робочих місць, приміщень та устаткування; психофізіологію трудових процесів тощо.

Управлінська діяльність пов'язана також з інженерно-економічним забезпеченням виробничо-господарських процесів. Слід зазначити, що в Україні управління всіма галузями та системами, у тому числі споживчою кооперацією, було гіпертрофованим саме у цьому напрямі.

Лише з набуттям досвіду керівництва більшість з них приходили до розуміння тієї істини, що управління виробничо-господарськими процесами зводиться до управління людьми, а для цього потрібно розуміти мотивацію поведінки людини у сфері виробництва та управління та вміти створювати сприятливі зовнішні і внутрішні умови для здійснення цієї діяльності.

Виробничо-господарська діяльність підприємства спрямована на оволодіння ринком товарів чи послуг, які воно виробляє, ефективне використання складових чинників виробництва (праці, сировини, устаткування) і своїх та залучених коштів. Відповідно до цього менеджмент структурно можна розподілити на три складові частини: маркетинг, виробничий менеджмент, фінансовий менеджмент.

Ефективна діяльність з управління соціально-економічними системами здійснюється за умови персональної загальної відповідальності за досягнення чітко сформульованої мети, що можливо лише у випадку поділу праці в апараті

управління та надання менеджерам усіх рівнів відповідних повноважень та прав для прийняття позитивних і негативних санкцій.

Відповідальність – це обов’язок того чи іншого члена колективу (керівника, фахівця чи іншого працівника) звітувати за виконання завдань чи операцій, які входять у його службові обов’язки. Відповідальність може бути загальною і частковою, а її конкретне вираження залежить від специфіки праці менеджера.

Наприклад, коло обов’язків голови правління райспоживспілки охоплює види робіт і відповідальність, відмінну від видів робіт і відповідальності головного бухгалтера, начальника планово-економічного відділу або директора.

Відповідальність залежить також від посади, яку обіймає менеджер. Чим вище менеджер в ієрархії управління, тим ближча його часткова відповідальність до загальної відповідальності за підприємство (організацію).

Відповідальність у принципі завжди персональна, хоча й може бути груповою. Так, групову відповідальність за громадську та господарську діяльність споживчого товариства несе його правління, за торгове обслуговування пайовиків і населення – торговий відділ. Проте не зважаючи на те, що в споживчій кооперації прийняте колегіальне управління, слід намагатися встановити персональну відповідальність, пам’ятаючи істину: «Якщо всі відповідають за все, то ніхто ні за що не відповідає».

Складовою частиною менеджменту є також наявність цілей, які повинні досягатися наполегливою діяльністю. Цілі можуть встановлюватися самостійно або ззовні, вищою ланкою управління. Вони повинні бути зрозумілими, чітко сформульованими, такими, що можуть бути реально досягнутими та проконтрольованими. В іншому випадку йдеться лише про бажання чи наміри.

1.2 Сутність та ключові аспекти управлінської роботи

Ухвалення управлінських рішень є найбільш важливим видом діяльності, здійснюваної менеджерами. Беручи до уваги велике значення цього виду діяльності, можна було б припустити, що в існуючій літературі з цього питання має бути повна згода в тому, що стосується визначення характеристик і параметрів управлінського рішення. Однак справа йде зовсім по-іншому. Більшість робіт з різних аспектів управлінського рішення були написані поза ділових організацій або стосувалися осіб, які не були особами, які беруть практичні управлінські рішення. Такий неорганізований підхід призводить до

загального нерозуміння сутності управлінського рішення. Більш конкретно можна сказати, що не існує загальноприйнятого розуміння того, що являють собою управлінські рішення, хто їх приймає і де вони здійснюються. В даній статті робиться спроба виправити таке нерозуміння або нерозуміння за допомогою короткого викладу ряду теорій і концепцій, які втілюють в собі сутність управлінського рішення. Засвоєння пропонованих точок зору має сприяти кращому розумінню сутності управлінського рішення і привести до більш високого рівня успіху щодо прийнятих рішень в організаціях всіх типів. Автори згодні з Гербертом А. Саймоном, який у своїй класичній праці про науку прийняття рішень в менеджменті визначає управлінське рішення як процес, синонімічні з самим процесом керівництва. Коли в ході виконання своїх обов'язків менеджери приймають рішення, то завжди присутній очікування успіху.

Менеджери завжди отримують винагороду в тій чи іншій формі за прийняття ефективних рішень, і їх неминуче критикують або навіть <карають> за допущені помилки. Неминучим атрибутом ефективного управління є досягнуті успіхи в області прийняття рішень. Вони є найбільш ефективним показником управлінських навичок і умінь. Вони також є найбільш істотним внеском, який кожен менеджер може зробити в професійну організацію будь-якого типу. Беручи до уваги таке велике значення управлінського рішення, було б корисним розмежувати рішення, які приймаються в організаціях, від численних інших рішень, які можуть прийматися ким завгодно в неформальній обстановці. Що, наприклад, відрізняє рішення, прийняті менеджерами в професійних організаціях, від рішень, що приймаються не-менеджерами в будь-якій іншій сфері? У чому полягає різниця між рішеннями, які менеджери роблять в процесі виконання своїх обов'язків по управлінню, і рішеннями, які ті ж менеджери приймають в абсолютно іншій обстановці? І, нарешті, що відрізняє рішення, правомірно прийняті одними менеджерами, від подібних же рішень, неправомірно прийнятих іншими менеджерами? Іншими словами, чим відрізняються рішення, які ми абсолютно правильно вважаємо управлінськими рішеннями, від рішень, які помилково вважаються управлінськими рішеннями? Чим, наприклад, відрізняється справжнє управлінське рішення від <помилкового> управлінського рішення? Як можна відрізнити одне від іншого?

Мета – надати менеджерами і тим, хто хоче зрозуміти сутність управлінських рішень і, можливо, навчитися приймати самому такі рішення, можливість знаходити правильну відповідь на питання, поставлені вище. Тим

самим ми сподіваємося розширити наявний запас знань з цього важливого виду діяльності - прийняття управлінських рішень.

Подальше обговорення стосується різних точок зору на управлінське рішення. Наприклад, якщо мова йде перш за все про менеджмент, то це означає, що основна увага приділяється самому процесу прийняття рішень; якщо підкреслюється навколишнє робоче середовище, то це означає, що увага приділяється контексту прийнятих рішень; а якщо в фокус потрапляє організація, то тоді основна увага спрямовується на <внутрішній простір> прийняття рішень. Наступний розділ, в основному, має справу з різними способами класифікації управлінських рішень. При цьому особливе значення мають внутрішні характеристики управлінських рішень, а також моделі і стратегії прийняття управлінських рішень, в тому числі і прийнятна класифікація, що стосується впевненості або невпевненості в кінцевому результаті тих чи інших рішень. Повноваження, пов'язані з управлінськими рішеннями, представляються в контексті їх основних параметрів і значущих проявів. Управлінські рішення здійснюються за допомогою динамічного і внутрішньо взаємопов'язаного процесу, що складається з 6 функцій прийняття рішень.

Наводилося багато визначень управлінського рішення. запропоноване Офстадом (Ofstad): «Сказати, що [менеджер] прийняв рішення, може означати, що він [або вона] почав / а серію дій на користь чого-небудь, або це може означати, що він [або вона] вирішив / а зробити певну річ:» Однак, мабуть, найпоширеніше визначення – це наступне: «Зробити / прийняти рішення означає вирішити, що людина повинна робити в певній ситуації, після того як дана людина розглянув деякі альтернативні можливості своїх дій».

Також управлінське рішення визначається як «момент в постійно поточний процес оцінки різних можливостей для досягнення певної мети. При цьому наявні очікування, що стосуються одного будь-якого конкретного способу дій, змушують людини, яка приймає рішення, вибрати саме цей образ дій, який, на його думку, надає йому найкращі можливості для досягнення мети».

Значущість управлінського рішення «Рішення – це основні операції, що проходять в організаціях. Організації, що домагаються успіху, здатні перевершити своїх конкурентів в наступних трьох аспектах: вони приймають більш правильні, виправдані рішення; вони приймають рішення швидше; і вони більш успішно реалізують прийняті рішення».

Не доводиться сумніватися в тому, що прийняття рішень є найважливішим видом діяльності, виконуваної менеджерами в ділових

організаціях всіх типів і на будь-якому рівні. Це той самий вид діяльності, який найкраще характеризує поведінку менеджерів і який відрізняє управління / менеджмент від іншої соціальної діяльності людини. «Прийняття рішень: є основною турботою і обов'язком менеджерів». Друкер (Drucker) зауважує, наприклад, що прийняття рішень є тільки одним з обов'язків керівника. Воно зазвичай займає лише невелику частину його [або її] часу.

Однак прийняття важливих рішень є конкретним обов'язком саме керівника. Тільки керівник вищої ланки приймає рішення. «З усіх управлінських обов'язків, що виконуються керівниками і менеджерами, акт прийняття рішень не має собі рівних за своєю значущістю: прийняття рішень є невіддільною ознакою кожного прояву взаємин людей, машин, матеріалів і технологій».

«Найважливішим якістю будь-якого менеджера повинна бути його готовність, і навіть прагнення, приймати важливі і, дуже часто, важкі рішення».

Існує точка зору, згідно з якою основне завдання менеджменту – це прийняття рішень. Значущість рішень в менеджменті зумовлюється тією обставиною, що рішення впливають на всі функції управління в будь-якій формальній організації. Показники роботи менеджера нерозривно пов'язані з ефективністю прийнятих ним рішень. Управлінське поведінку в своїй основі може бути пояснено саме в контексті управлінського рішення. Справжня сутність менеджменту, або управління, проявляється в успіху прийнятих рішень по закінченні певного проміжку часу.

1.3 Менеджер: завдання, ролі, функції, основні риси

Менеджер – це один з членів організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. *Менеджер* – це адміністратор, керівник, підприємець, бізнесмен, лідер.

Менеджери – основа організації, але не всі менеджери займають однакові позиції. Менеджера можна визначити за такими ознаками: людина, що приймає рішення самостійно, в підпорядкуванні має хоча б одну людину, використовує знання інших людей і т.д.

Основні завдання менеджера :

- 1) визначення цілей;
- 2) організація роботи;
- 3) мотивація і спілкування;
- 4) вимір показників;

5) розвиток підлеглих.

Основними функціями менеджера є:

- 1) забезпечення виконання цілей організації;
- 2) розробка стратегій в змінюваному оточенні;
- 3) відповідальність за результати діяльності організації;
- 4) він є основним інформаційним ланкою організації;
- 5) є офіційними представниками.

Основні ролі менеджера:

– інформаційна, тобто, менеджер збирає інформацію про зовнішнє і внутрішнє середовище і розподіляє її у вигляді фактів і нормативних установок, а також роз'яснює політику та основні цілі організації;

– по прийняттю рішення, тобто, менеджер визначає напрям руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування і т.д. При цьому тільки менеджер має право прийняття рішень, тому він же і несе відповідальність за наслідки прийнятого рішення;

– міжособистісна, тобто, менеджер виступає в ролі керівника. Менеджер є сполучною ланкою, що формує взаємовідносини як усередині, так і поза організацією, мотивуючим членів організації на досягнення кінцевих цілей.

Виділяють такі основні риси сучасного менеджера:

- 1) доступність кожному працівнику;
- 2) повна залученість в процес управління персоналом, приділяє увагу системам заохочення;
- 3) постійно з'являється серед працівників, вміє вислуховувати проблеми співробітників і приймати рішення на місцях;
- 4) постійно бере на себе відповідальність і часто йде на ризик;
- 5) делегує повноваження виконавцям;
- 6) заохочує самостійність підлеглих;
- 7) не втручається в роботу підпорядкованих без необхідності, контролює тільки кінцевий результат;
- 8) завжди впевнений у собі, а невдачі сприймає як тимчасове явище;
- 9) повинен бути новатором, тобто постійно перебудовувати свою організацію, шукати і впроваджувати нове, щоб організація була більш мобільною і стійкою в кризових ситуаціях.

Школа наукового управління виникла з появою робіт Фредеріка Уїнслоу Тейлора (1856 – 1915). За словами П. Драккера, «тейлоризм – це скеля, на якій ми споруджуємо нашу дисципліну». Система Тейлора заклала основи наукової

організації праці через «створення численних правил, законів і формул, які замінюють приватне судження працівника і які можуть бути з користю застосовувані тільки після того, як буде проведено систематичний облік, вимір їх дії». Тейлор ввів розчленування трудового процесу на окремі елементи з метою їх аналізу та найкращого освоєння. Стосовно до оплати праці він сформулював, наприклад, такі принципи: встановлення розцінок повинно ґрунтуватися на точному знанні; розцінки повинні бути однаково; заробітна плата виплачується людині, а не місцю; заробітна плата, заснована на точному знанні, створює кращих робітників, пробуджує інтерес робітників і підприємців до співпраці. Поряд з Тейлором основи наукової школи визначили роботи Френка і Лілії Гілберт, Генрі Ганта. Вони розробили елементи наукової організації праці на рівні окремих рухів і операцій.

Основні напрямки діяльності школи: аналіз елементів трудових процесів; розробка принципів підбору працівників; розробка систем забезпечення ресурсами в процесі праці; розробка систем стимулювання праці.

Адміністративна, або класична, школа управління ґрунтується на створенні універсальних принципів управління, реалізація яких орієнтована на успіх.

Основні напрямки діяльності школи: розвиток принципів управління; опис функцій управління; систематизація управління організацією.

Завдання менеджера – це те, на що спрямована його основна діяльність. До основних завдань менеджера можна віднести:

1. Забезпечення життєздатності свого підприємства в умовах зростаючої конкуренції, незважаючи на будь-які зміни ринку.
2. Домагатися максимізації прибутку в конкретних умовах ринку.
3. Систематично розробляти і впроваджувати в практику підприємства більш досконалі форми бізнесу, проникати в нові галузі та сфери.
4. Визначати і досягати на практиці цілі, що відповідають інтересам фірми, виходячи з запитів ринку і споживача.
5. Вміти в розумних межах йти на ризик.
6. Вміти опанувати можливостями прискореної адаптації до особливостей ринку.
7. Вміти запобігати і успішно долати кризові явища в процесі діяльності організації.

Функції менеджера – особливий вид діяльності, що протікає в системі, що управляє і виконується особливими методами і способами. Процес

управління повинен бути стійким, тобто зберігати основні властивості при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища.

Функції поділяються на загальні і приватні.

Загальні функції керування не залежать від об'єкта управління і відображають сутність процесів управління.

До них належать:

- прогнозування
- планування
- організація
- координація
- мотивація
- контроль.

Приватні або конкретні функції відображають зміст процесу управління для різних об'єктів. Виділення функцій управління пов'язане з поділом спеціалізації праці.

Планування – діяльність з розробки та прийняття управлінського рішення визначають перспективи розвитку і майбутнє складання системи виробництва як суб'єкта й об'єкта управління. Підсилює темпи зростання виробництва, розкриває додаткові ресурси, матеріальні джерела, вимагають застосування передових методів і форм впливу на весь виробничий організм. План передбачає цілі і завдання; шляхи і засоби; ресурси необхідні для досягнення поставлених завдань; пропорції; організація виконання плану і контроль.

Організація є побудова такої структури підприємства, яка дає можливість людям працювати разом для досягнення поставлених цілей.

Організаційний процес включає такі етапи:

1. Визначення окремих видів робіт для досягнення поставлених завдань.
2. Оцінка наявних трудових ресурсів.
3. Виявлення ступеня відповідальності і характеру повноважень управлінського персоналу.
4. Визначення спеціалізованих видів діяльності.
5. Оформлення та затвердження посадових інструкцій, положення структурних підрозділів, схем і нормативів.

При організації необхідно керуватися наступними необхідними принципами:

- спеціалізація;

- пропорційність (відділи повинні бути порівнянні між собою);
- прямоточність (найкоротший шлях проходження інформації);
- безперервність (ритмічність).

Контроль – процес забезпечення того, що організація досягне поставлених перед собою цілей.

Контроль тісно пов'язаний з обліком і аналізом. 3 види управлінського контролю:

1. *Попередній*. Тісно пов'язаний з функцією планування і здійснюється на стадії планування. Мета попереднього контролю - прогнозувати матеріальні, фінансові та людські ресурси з тим, щоб цілі організації були реальні.

2. *Оперативний (поточний)*. Здійснюється від початку управлінської або виробничої діяльності до отримання результату. Мета - вчасно виявити суттєві відхилення від наміченого плану, щоб не допускати серйозних збоїв в роботі підприємства.

3. *Контроль* вирішеною завдання і аналіз ефективності отриманих результатів. Мета – служити мотивацією за успішно виконану роботу.

Контроль повинен бути: застережливий; своєчасний; безперервний; тактичний. Етапи процесу контроль:

1. Розроблення стандартів та критеріїв.
2. Зіставлення реальних результатів з плановими.
3. Коректування.

Методи менеджера – це способи і засоби впливу на керуючу систему для досягнення поставлених цілей. Методи розрізняються мотиваційної характеристикою, тобто як поведуться люди при застосуванні до них тих чи інших методів.

Методи поділяються на прямого і непрямого впливу. Невиконання методів прямого впливу веде за собою застосування різних санкцій адміністративного характеру (засновані на відповідальності підлеглих перед владою керівника, регулюють правові та організаційні відносини). До непрямих відносять економічні (засновані на матеріальній зацікавленості робітників, контролюють економічні відносини) і соц-психологічні методи (засновані на нематеріальному інтересі робітників, регулюють соціальні, ідеологічні, естетичні відносини).

ТЕМА 2 ОСОБИСТІСНІ ФАКТОРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

2.1 Підходи до оцінки управлінської результативності

Характерні особливості управлінської праці і складності оцінки його результатів привели до формування таких основних підходів до оцінки його ефективності. Підхід за оцінкою економічної ефективності управління.

У сучасній науковій літературі економічна ефективність визнається однією з найважливіших цілей суспільства поряд з економічним зростанням, стабільним рівнем цін і економічною свободою, а для окремих підприємств немає більш очевидною і бажаної мети.

П. Друкер зазначає: «Менеджмент в бізнесі завжди, в кожному своєму рішенні і дії повинен ставити на перше місце економічну ефективність. Він може виправдати своє існування і свою владу тільки економічними результатами діяльності своєї організації».

Економічна ефективність становить співвідношення витрат матеріальних, трудових, фінансових ресурсів і отриманих економічних результатів. Суть проблеми оцінки економічної ефективності управління зводиться до забезпечення порівнянності різних видів витрат і результатів шляхом їх подання в грошовому вираженні, а також у виборі критерію і основних показників економічної ефективності.

Критерій економічної ефективності формулюється як максимальне перевищення економічних результатів над витратами ресурсів. Кількісне визначення критерію економічної ефективності висловлюють показники економічної ефективності, які поділяються на основні та додаткові.

Основні показники економічної ефективності відображають співвідношення всіх економічних результатів і витрат, а додаткові – тільки окремі види витрат і результатів.

До основних показників економічної ефективності відносяться, наприклад, показник чистої поточної вартості. До додаткових показників економічної ефективності відносяться фондівіддача, продуктивність праці.

Оцінка економічної ефективності управління знайшла відображення в двох наступних підходах:

- оцінка ефективності управлінських рішень;
- оцінка результатів діяльності організації.

Підхід за оцінкою ефективності управлінських рішень. На сьогодні в теорії і практиці управління найбільш розробленими є методи оцінки ефективності управлінських рішень. Вони широко представлені в різних методиках ефективності наукової організації праці, впровадження нової техніки, автоматизованих систем управління і т.д.

Процес визначення ефективності управлінських рішень включає наступні етапи:

1. Вибір основних показників економічної ефективності.
2. Визначення всіх отриманих результатів від реалізації управлінських рішень в грошовому вираженні.
3. Визначення всіх витрат на реалізацію управлінських рішень в грошовому вираженні.
4. Вибір оптимального варіанта.

Варто зазначити, що теорія ефективності не розрізняє методи оцінки ефективності різних ресурсів і фактори виробництва (нової техніки, наукової організації праці, автоматизованих систем управління і т.д.).

Методи оцінки ефективності будь-яких управлінських рішень єдині і зводяться до оцінки ефективності використання капітальних вкладень.

До основних показників ефективності управлінських рішень, призначених для вибору оптимальних варіантів, відносяться чиста поточна вартість (цей показник також називають чистим дисконтованим доходом або інтегральним економічним ефектом), індекс прибутковості і річний економічний ефект. До додатковими показниками ефективності управлінських рішень відносяться продуктивність праці, фондівіддача та ін.

Всі результати, досягнуті підприємствами, в першу чергу відображають ефективність діяльності персоналу і, зокрема, працівників служби управління персоналом, що забезпечують якість робочої сили. При цьому дуже важливо, особливо для управлінських працівників визначити фактори досягнення результатів праці, показників безпосереднього професійної поведінки та особистісних якостей. Під факторами розуміють умови досягнення результатів праці, таких як планування роботи, організація і регулювання процесу, облік і контроль ходу роботи.

Виходячи з цього, в сучасних наукових публікаціях щодо *управлінській результативності* виділяють такі фактори, які безпосередньо впливають на ефективність роботи:

- особистісні фактори – навички, компетентність, мотивацію та переконання окремої людини;
- лідерські фактори – якість заохочення, керівництва та підтримки, забезпечуваних менеджерами і лідерами групи;
- командні фактори – якість підтримки, що надається колегами;
- системні чинники – система роботи та інвентар, що надається організацією;
- контекстуальні (ситуаційні) фактори – внутрішньо і зовнішній тиск і зміни.

Відповідно до розробок Брайона Беккера і Дейва Ульріха, під факторами, що впливають на результативність в системі показників ефективності розуміють:

- стратегічні можливості людських ресурсів;
- система високоефективної праці;
- ступінь відповідності елементів вашої системи трудових ресурсів;
- результативність, з якою ці стратегічні можливості.

Перераховані вище фактори виробляються в якості основних елементів системи показників ефективності трудових ресурсів. Наприклад, основним показником стратегічної результативності діяльності трудових ресурсів будуть витрати на наймання одного співробітника. Однак прагнення до оптимізації витрат на пошук і підбір персоналу може призвести до скорочення кваліфікованих співробітників, залучених в організацію з-за високої ринкової вартості.

У ряді випадків показниками ефективності є стандарти, що розробляються всередині організації на основі низки документів. Х. К. Рамперсад зазначає, що показник результативності являє собою одиницю виміру, пов'язану з ключовим фактором успіху і стратегічною метою, за допомогою якої оцінюється робота процесів: «це стандарт, що дозволяє кількісно оцінити ступінь досягнення стратегічної мети. Завдяки показникам результативності організаційне бачення і цілі стають вимірними. Цільове значення показника відображає конкретне значення, яке потрібно досягти». При цьому стандарти ефективності задають граничний поріг, вимоги або очікування, які повинні бути виконані по кожному фактору на певному рівні ефективності.

Вони повинні бути зосереджені на результаті і включати надійні заходи оцінки, а саме:

- якість, передає очікування, наскільки добре співробітники або їх об'єднання мають виконати роботу, або яким має бути якість кінцевого

продукту, це стосується точності, корисності і результативності роботи. Заходи вимірювання можуть містити коефіцієнти помилок, такі як відсоток допустимої похибки на одиницю роботи, і коефіцієнт задоволеності клієнта, який визначається за коштами зворотного зв'язку від споживачів;

– кількість, визначає, скільки роботи повинен виконати співробітник або об'єднання співробітників. Міри оцінки встановлюються в кількісних показниках або загальної суми, очікуваної в результаті надання послуг або виробництва продукції;

– час, встановлює очікування щодо того, як швидко, коли, або в яку дату співробітник або об'єднання співробітників повинні виконати роботу;

– ефективність витрат, встановлює порядок і кількість витрачених ресурсів: гроші, персонал, час і т.п.), які можуть бути задокументовані і виміряні. Заходи вимірювання ефективності використання ресурсів можуть включати такі аспекти як: збереження або зниження питомих витрат, зниження тимчасових витрат на виробництво продукції або надання послуги, або зниження витрат і т.д.

Деякі фахівці рекомендують менеджерам з персоналу розділити ключові показники результативності трудових ресурсів на дві категорії: базові та стратегічні. Базові показники відображають значні витрати, які пов'язані з трудовими ресурсами і не забезпечують прямого впливу на процес реалізації стратегії фірми. Стратегічні показники оцінюють результативність діяльності трудових ресурсів і процесів, розроблених для забезпечення стратегічних можливостей персоналу. Запропонований авторами підхід поділяє показники ефективності по зонах відповідальності, що виходять з посадових обов'язків. Тим не менш, запропонований підхід вимагає уточнення і доопрацювання, оскільки в наведеному прикладі відсутні чітко сформульовані показники, які можуть використовуватися як параметр оцінки. Наприклад, критерієм оцінки результативності і показником ефективності діяльності «менеджера з персоналу» автори встановлюють «кількість вакантних місць в організації; кількість претендентів на одне вакантне місце; коефіцієнт плинності кадрів за категоріями персоналу і підрозділам». Однак відкриття вакансій в організації, як правило, від менеджера з персоналу не залежить. У зв'язку з цим, показником ефективності діяльності, в даному випадку, доцільніше встановлювати кількість закритих вакансій в організації.

Представлені авторами переліки показників ефективності сформульовані у відсотках, числах, індексах, часу, кількості, міри, рівні, співвідношенні витрат

і доходів, вартості і т.д. Проте в більшості своїй, перераховані показники вимагають уточнення.

2.2 Матриця «сфокусованість-енергійність»

Для проведення аналізу управлінської результативності важливо оцінити продуктивність власної роботи менеджера.

Ефективність дій менеджерів Х. Бруч і С. Гошал визначили наявністю двох якостей: сфокусованість на меті та цілях, тобто умінні бачити завдання від нуля й до його завершення; енергійність, яка здебільшого є результатом особистої відданості компанії.

На підставі підсумків дослідження роботи сотень керівників міжнародних компаній як інструмент структуризації типології менеджерів згідно з розглянутими критеріями створено матрицю «сфокусованість-енергійність», завдяки якій менеджерів поділяють на чотири категорії (див. рис. 2.1).

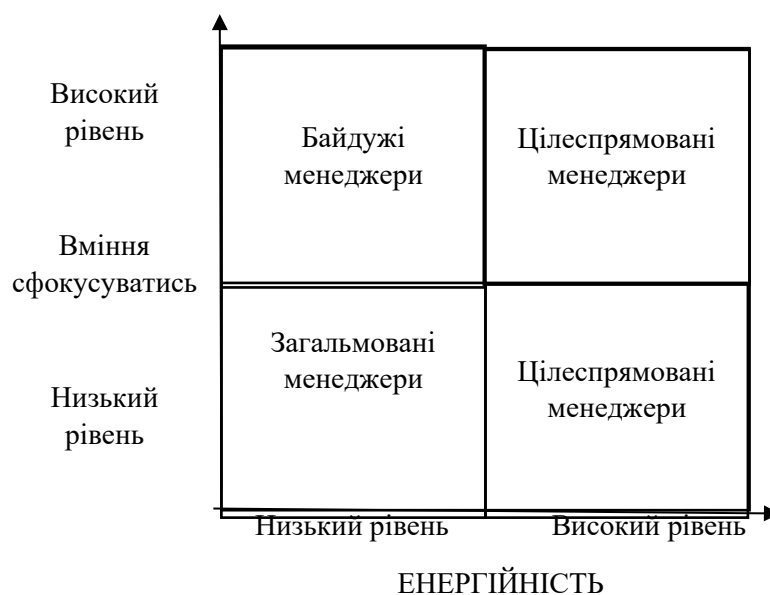


Рисунок 2.1 – Матриця «сфокусованість – енергійність»

Байдужі менеджери мають високий рівень фокусування, проте вкрай пасивні, оскільки виконують завдання впівсилу (таких менеджерів 20 %).

Цілеспрямовані менеджери – це менеджери, яким притаманна висока енергійність, розвинене вміння зосереджуватися на вирішуваних завданнях і які досягають максимального результату (таких менеджерів 10 %).

Загальмовані менеджери – це менеджери, які недостатньо володіють обома якостями, слухняно виконують рутинні завдання, проте не здатні виявити ініціативу, часто гальмують вирішення важливих питань (таких менеджерів 30 %).

Менеджери, які розкидують енергію – це активні менеджери, які не відчують різниці між активною діяльністю та конструктивними діями, завдяки яким створюється нова цінність для компанії (таких менеджерів 40 %).

Сфокусованість та енергійність у кожного менеджера повинні бути у рівновазі, оскільки наявність лише першої якості за відсутності другої призводить до байдужого ставлення або емоційного виснаження, в іншому випадку – до безцільного пошуку або провалу завдань.

2.3 Вимоги до здібностей і вмінь менеджера

Для того щоб успішно працювати в умовах ринку, кожна організація повинна мати відповідні кадри менеджерів. Особливо це стосується організацій виробничої сфери, через які здійснюється задоволення основних матеріальних і духовних потреб суспільства.

Однак ефективність менеджменту не може визначатися лише ступенем задоволення потреб. Не менш важливий економічний підхід, тобто якою ціною задовольняються ці потреби. Інакше кажучи, діяльність менеджера реально можна оцінити тільки через економічні показники успіхів або невдач. Саме тут відбувається злиття менеджменту як науки з менеджментом – практикою. А практика ставить перед менеджером низку професійних вимог, які можна *виразити відповідними здібностями і вміннями, а саме:*

- аналітичністю, тобто вмінням ефективно застосовувати наукові методи аналізу, діагностувати проблему, пропонувати альтернативні рішення, коригувати діяльність організації;

- здібністю приймати управлінські рішення, тобто навичками вирішення організаційних і процедурних питань;

- оперативністю, тобто здібністю вибирати найбільш оптимальний варіант з кількох альтернативних;

- вмінням вирішувати нестандартні проблеми;

- вмінням володіти кваліфікацією на рівні прийнятого рішення;

- комунікативністю, тобто вмінням передавати свої ідеї, пропозиції, розробки у будь-якій нормальній формі;
- комунікабельністю, тобто вмінням працювати з людьми, будувати нормальні відносини: як усередині організації, так і за її межами;
- умінням уявляти діяльність організації у цілому та адаптувати її до умов змінного зовнішнього середовища (ділового світу);
- умінням стратегічного мислення;
- наявністю певного рівня економічних, організаційно-управлінських, психологічних, технічних та інших знань, необхідних для вирішення професійних завдань.

За умов, коли ринок тільки створюється, менеджер повинен уміти постійно «зазирати у майбутнє», тобто бути здатним на підставі вивчення існуючого ринку не тільки відчувати його поточну динаміку (за допомогою обліку, звітності), а й прогнозувати перспективний розвиток, що вимагає знань економетрії, прогностики, інформатики тощо. Більше того, гарний менеджер повинен сприяти створенню нового ринку, для чого йому треба володіти маркетингом, знаннями інноваційного та інвестиційного менеджменту.

Без менеджерів сьогодні не обійтися як виробництву, так і невиробничій сфері і, особливо, бізнесу, що все більше поширюється в Україні. Менеджер – такий важливий чинник будь-якої справи, як і засоби виробництва, кошти, матеріали, робітники тощо, а за великим рахунком – це на сьогодні основний чинник виробництва. Особливістю такого чинника є його динамічність, інтуїція, тип мислення, сума знань, організаторський талант, здібність працювати з людьми. Чим вище рівень підготовки менеджера, тим більше підстав мати ефективне виробництво, підприємництво. Таким чином, наявність досвідчених менеджерів стає вирішальним чинником економіки.

Одна з найважливіших характеристик ідеального менеджера – його професійна обізнаність. Високо цінуються також збалансовані здібності такого фахівця, його ентузіазм, здатність до творчості, а інколи – і до чорнової роботи, гнучкість мислення. Але треба розуміти, що менеджера здебільшого цінують не за знання, а за конкретні дії та їх результат. Тому він повинен:

- навчитися управляти людьми;
- ввічливо та запобігливо ставитися до своїх працівників, всебічно вивчати їх характер, поведінку, працю, дотепність, особисте життя тощо;
- бути дуже уважним до своїх слів і висловлювань, ніколи незаслужено не нарікати на своїх підлеглих і колег;

- в оцінці предметів, людей дотримуватися виваженості, об'єктивності, критикувати тільки за справу;
- позбавлятися від непридатних працівників;
- намагатися працьовитістю та кмітливістю заслужити гарну оцінку з боку свого безпосереднього керівника;
- постійно займатися самоосвітою, вивчати практичний досвід колег;
- виробляти у собі здатність розмірковувати, вміти логічно мислити;
- бути спостережливим;
- уміти аналізувати з олівцем у руках діяльність організації;
- бути у курсі подій і проблем, які існують в організації та оточують її;
- уміти розвивати та поглиблювати знання в усьому, що стосується безпосередньої роботи;
- виявляти ініціативу, не боятися відповідальності;
- уміти аналізувати свої помилки, а коли треба – і визнавати їх;
- уміти активно захищати свої погляди, бути впевненим у своїх переконаннях;
- зберігати почуття шани, відстоювати гідність;
- подавати особистий приклад;
- не звертати уваги – і своєї, і підлеглих – на дрібниці;
- мати гарну виправку, витримку, характеризуватися чітким мовленням, бездоганною поведінкою.

Менеджер повинен бути самоорганізованою та дисциплінованою людиною, вміти берегти свій і чужий час. Для цього йому треба:

- точно визначати свою мету;
- вміти зосереджуватися на головному;
- встановлювати твердий термін у всьому, що стосується справи;
- бути рішучим, навчитися говорити "ні";
- не захоплюватися телефонними розмовами;
- виробити звичку занотовувати все, що заслуговує на увагу;
- уникати перешкод, які відволікають від справи;
- планувати та раціонально використовувати робочий час;
- навчитися слухати;
- діяти нестандартно, не за шаблоном;
- розпочинати все якомога раніше, а справу – невідкладно;
- змінювати заняття, придумувати собі стимули.

Підсумовуючи все наведене вище, можна виділити п'ять основних умінь відмінного менеджера (керівника):

- уміння вести людей за собою та пристосовуватися до сприйняття роботи, виконаної іншими людьми;
- уміння чітко, по-діловому організувати справу, тобто дотримуватися розпорядку дня, регламенту роботи тощо;
- уміння приймати самостійні рішення, виявляти ініціативу;
- уміння домагатися результатів, бути наполегливим;
- уміння сприймати та стимулювати підлеглих.

2.4 Лідерські здібності міжнародного менеджера

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження і право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Найявністю **права впливати на** діяльність підлеглих є необхідною передумовою успіху менеджменту, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Пошуки ефективних засобів впливу керівників на підлеглих привели до необхідності розрізняти поняття управління та керівництва (лідерства) в менеджменті.

Управління – це формально визначений процес впливу на підлеглих, який приводить до того, що підлегли виконують призначені їм формальні доручення і завдання.

Менеджери (управлінці) у формальній організації працюють шляхом делегування повноважень та відповідальності. Для того, щоб складна організація діяла ефективно, необхідно забезпечити виконання менеджерами всіх функцій управління. Але це можливо лише при ефективному керівництві (лідерстві).

На його думку, основними якостями лідера мають бути:

Чесність. Спеціалісти з лідерства зазначають, що чесність – найважливіша риса керівника. Правду варто говорити тому, що це простіше. Якщо Ви завжди говорите правду, Вам не треба запам'ятовувати всі свої слова. Чесність у всьому – хороший спосіб завоювати довіру всередині організації і за її межами.

Стриманість та безпосередність. Людина зарозуміла, самолюбива не може бути менеджером за визначенням. Стриманість і неформальність можна проявляти по-різному, але дійсні лідери думають не про себе, а про компанію.

Вміння слухати. Якщо людину не вислухати, то наступного разу вона не захоче говорити.

Сприйнятливість. Керівник, який стає самовпевненим та самодостатнім, втрачає сприйнятливість. Сприйнятливий керівник краще поінформований, у нього продуктивніші стосунки з колегами та підлеглими.

Уміння увійти у стан іншого. Для того, щоб переконувати інших, необхідно знати, що вони думають. Керівник повинен розвивати в собі здатність відчувати, що відбувається з підлеглими.

Ініціативність. Відомо, що ієрархічні системи пригнічують ініціативу, особливо на нижчих рівнях. Але в компаніях, які будуються на лідерстві, люди значно більше мотивовані за результатами власної праці, відчуттями, що вони роблять внесок у розвиток компанії, що їх адекватно оцінюють та поважають.

Еберхард фон Льонайзен, використовуючи для визначення досвід роботи з лідерами найбільш успішних корпорацій, говорить про ключові якості лідера:

1. Відчуття перспективи – у лідерів дуже розвинуто це відчуття, що має на увазі бачення того, до чого необхідно прагнути, в якому напрямі рухатися, або, хоча б в принципі, як досягнути цілі.

2. Пристрасність – емоційна захопленість, емпатія. Лідери впевнені у правильності власних цілей і здатні заражати цією впевненістю не лише своїх співробітників а й споживачів та інвесторів.

3. Впевненість – вміння добитися свого, впливати на людей і, керуючи ними, знаходити єдине вірне співвідношення між наказами та впевненням. Лідерство настільки ж залежить від здатності мотивувати співробітників, як і від вміння наказувати. У житті будь-якої компанії бувають моменти, коли без наказу і вертикального контролю не обійтися. Але лідерство, яке засноване на мотивації співробітників та стимулюванні ініціативи знизу, як правило, здійснює більш тривалий позитивний ефект.

4. Наполегливість – ніколи не здаватися, у випадку невдачі здійснювати нові спроби. Багато відомих лідерів переживало різного роду труднощі на тому чи іншому етапі власної кар'єри, але успіх в кінці кінців їм принесли здатність відновлюватися та ставати на ноги після поразки. У більшості найбільш успішних компаній було немало проблем на початковому етапі їх діяльності, і із кожної кризи вони виходили лише завдячуючи наполегливості власних лідерів.

5. Терплячість – вміння чекати сприятливого моменту, продумувати всі наступні кроки. Ця здатність особливо важлива при побудові нового бізнесу або управлінні швидко зростаючою компанією, коли необхідно обрати правильну

стратегію захоплення ринку. Досвід свідчить, що не завжди вдається добитись мети за допомогою масштабних одночасних інвестицій, і найкращою стратегією для підприємства може стати ретельна підготовка та пілотне тестування нової бізнес-концепції.

Г. В. Осовська пише, що люди хочуть, щоб їхній лідер був не стільки професіоналом технократичного толку, орієнтованим винятково на процес виробництва, а насамперед керівником з людським обличчям, що володіє всіма гами психічних переживань. У його діяльності на першому плані повинна стояти орієнтація на людину. У цьому і полягає справжня суть лідерства. Не кожному керівнику (менеджеру) дано стати лідером. Таким може бути людина, що володіє цілком визначеними якостями:

а) **чесність** – повна ясність з приводу дотримання норм загальнолюдської моралі. Відповідь на запитання – «Пішов би ти з цією людиною у розвідку?» – повинна бути позитивною;

б) **інтелект** – швидкість, гнучкість і прогностичність розуму; стійка увага, вміння володіти мовою; допитливість;

в) **здатність розуміти людей** – уміння зрозуміти поведінку співрозмовника; здатність бачити в людині особистість; прагнення збагатити людину духовно;

г) **стійкість поглядів** – адекватна реакція на ситуацію; контроль над емоціями; стислість дій;

д) **впевненість у собі** – прагнення брати на себе відповідальність; поінформованість про свої недоліки і достоїнства; наполегливість у досягненні мети;

е) **скромність у побуті** – відсутність спрямованості до розкоші; раціоналізм у поводженні з речами; схильність до самообслуговування;

ж) **ерудованість** – широта і глибина пізнання в різних галузях науки і техніки;

и) **гарна поінформованість** з філософії; політології, історії; знання в сфері людинознавства.

Варто зазначити, що кожний автор має власне уявлення, яке побудоване на досвіді спілкування із лідерами, щодо якостей, якими вони повинні володіти, але більшість із них говорять про те, що лідерські якості можна розвивати, і лідери повинні бути на всіх управлінських ланках в організації.

Слід зазначити, що оволодіння секретами ефективного лідерства для багатьох залишається недосяжною метою, але ефективність організації все більшою мірою залежить саме від лідерських властивостей менеджерів.

На думку багатьох науковців, *лідерство є основою* керівництва. О. Є Кузьмін та О. Г. Мельник зазначають, що *лідерство* – це здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Г. В. Осовська зазначає, що *лідерство* – це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі визначають *лідерство як* здатність здійснювати вплив на окремих особистостей та групи, спрямовуючи їх зусилля на *досягнення цілей* організації.

Таким чином, можна зробити висновок, що загальною рисою наведених визначень можна вважати здатність лідера здійснювати вплив. *Вплив* – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття, тощо *іншого* індивіда.

Методи впливу бувають різними і залежать від ситуації, особи, яка його здійснює, та тих, на кого він спрямований. Методами впливу можна із впевненістю назвати і погрози, і умовляння, і ідеї. Таким чином, виходячи із визначення впливу, можна говорити про те, що лідерство може бути як позитивним, так і негативним.

Для менеджера вплив є основним інструментом реалізації діяльності організації щодо досягнення цілей, тому дійсно ефективний менеджер повинен бути впливовим.

Взаємовідносини в колективі будуються за принципом «встановлення черги клювання». Це говорить про те, що *не всі можуть бути однаково впливовими*. Проводячи дослідження щодо того, який спосіб дії дає високу впливовість і яким чином можна встановити або здійснювати систематичний вплив на окремих людей, групи, соціальні системи, було виокремлено три *основні форми впливу*:

- 1) безпосередній вплив на оточуючих;
- 2) правильність наказів;
- 3) вплив на групи.

Безпосередній вплив на оточуючих починається із особистої оцінки людини, як правило, за такими чинниками: одяг та зовнішній вигляд; поведінка, особисте спілкування, винагорода.

Одяг. Вміння одягатися дуже важливе для людини. Завжди потрібно зважати на те, що одяг повинен відповідати випадку, заради якого зібрались люди. Зараз одяг став символом належності до певного соціального прошарку.

Зовнішність людини, як вже зазначалось раніше, його статура, жести дають уявлення про душевний та емоційний стан. Порівняйте для прикладу стан напруженості, коли про людину говорять «натягнута як струна», та зовнішній вигляд людини, що не певна в собі: сумна, знесилена, перевантажена.

Поведінка. Ясність та впевненість мови – характеристика впевнених в собі людей, а впевнені в собі люди успішно впливають на оточення.

Впевненість у собі - якість, яку демонструють люди, що знають, чого вони бажають та що вони відчувають. Їхня позиція ясна і всім відома, але на шляху впевненості у собі існує декілька перешкод:

- 1) недостатній практичний досвід;
- 2) формуюче виховання;
- 3) нечіткі уявлення;
- 4) побоювання ворожості;
- 5) недооцінка самого себе;

6) погана самопрезентація (висловлювання думок смутно, невпевнено, протиріччя у думках, або ж всі думки дуже забарвлюються емоційно, завдяки цьому людина та її точка зору не може сприйматися адекватно).

Власне спілкування. Встановлення гарних стосунків із іншими людьми характерно для дійсно впливових людей. При цьому необхідно звернути увагу на те, що для встановлення особистих відносин необхідні певні дії:

- 1) визнання;
- 2) встановлення індивідуальності;
- 3) фізична взаємодія;
- 4) зацікавленість;
- 5) вираження власних поглядів;
- 6) готовність надати підтримку.

Якщо людина вже встановила контакт та здійснює спілкування, головна проблема, яка може порушити нормальні стосунки, це обман у взаємодії або те, що називають підрив довіри.

Винагорода. У більшості випадків взаємовідносини людей будуються на очікуванні якихось вигод або якоїсь користі. Це не обов'язково матеріальна винагорода. Це можуть бути і пошук захисту, довіри, взаєморозуміння, досвіду, відхід самотності тощо. Знання важелів впливу допомагають, з одного боку, сприяти реалізації цієї вигоди для підлеглого, а з другого – здійснювати вплив саме за допомогою цих важелів.

Винагороду частіше за все розглядають як покращання матеріального становища, але є багато не менш дієвих матеріальних заохочень морального плану.

Серед найбільш поширених методів впливу управління є: накази, умовляння, погрози, прохання, підкуп, вимоги, але особливе місце в управлінському впливі займає один із найдоступніших та найбільш застосовуваних методів – **накази**.

Для ефективного управлінського впливу необхідно застосовувати чіткі накази, вказівки та конкретні вимоги. У тому випадку, коли менеджер не може чітко сформулювати завдання і спрямувати дії підлеглого, не може бути й мови про ефективне керівництво.

Говорячи про лідерство, Е. Берн зазначає, що існує три типи лідерства, які відповідають трьом аспектам групової культури:

1. Відповідальний лідер – це той, хто знаходиться попереду і на виду, той, хто виконує роль лідера в організаційній структурі.

2. Ефективний лідер – той, хто дійсно приймає рішення, він може мати власну роль в організаційній структурі, а може і не мати. Він може знаходитись на другому плані, але саме він – найважливіша особа у індивідуальній структурі.

3. Психологічний лідер – той, хто має найбільший вплив на приватну структуру членів групи [24].

Г. В. Осовська зазначає, що лідера сприймають за чотирма моделями [54]:

1. **«Один із нас».** Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і всі, радіє, переживає, обурюється і страждає: життя приносить йому і приємне, і неприємне.

2. **«Кращий із нас».** Мається на увазі, що лідер – це приклад для всієї групи як людини і професіонала. У зв'язку із цим поведінка лідера стає предметом наслідування.

3. **«Втілення чеснот».** Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності і готовий їх відстоювати.

4. **«Виправдання вищих очікувань».** Люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливої обстановки. Вони хочуть, щоб лідер завжди був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого групою курсу поведінки.

Керівник завжди так чи інакше має справу з людьми, співробітниками компанії і членами інших організацій, прагне здійснити на них вплив або подіяти на них, щоб спонукати їх до певних вчинків. І все це здійснюється для досягнення організаційних цілей. Дії означають, що взаємини між людьми не є пасивними. Більше того, вони здійснюються заради певної цілі.

Лідерство – двосторонній процес, що відбувається між людьми. Керівництво – це «робота з людьми», на відміну від адміністративної паперової роботи або діяльності з вирішення проблем. Керівництво динамічне й включає використання владних повноважень і прав.

З точки зору сучасного менеджменту, керівник в організації – це людина, яка одночасно є лідером і ефективним формальним керівником в межах наданих йому повноважень, передбачених структурою організації. Дії формального керівника як лідера не обмежуються рамками повноважень чи структурою організації, а визначаються його впливом на інших людей.

На думку Дж. Пітера Лоуренса: «Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебування нагорі визначає лише видимість управління, а не його суть».

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – це здатність підібрати для кожної конкретної ситуації найкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Для розуміння сутності лідерства важливі такі категорії:

- 1) повноваження;
- 2) вплив;
- 3) влада.

Повноваження – це формально санкціоноване обмежене право впливати на поведінку підлеглих. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих. Кожний з цих способів має право на існування і широко

використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, причому так, аби забезпечити здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації, є одним із найважливіших завдань менеджера.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї особи, яка здатна вносити зміни в поведінку, відношення, відчуття іншої особи.

З точки зору менеджменту, важливим є не вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації. Конкретні засоби, які можуть керівники використовувати для впливу, дуже різноманітні – це прохання, погроза, похвала та ін. Керівник повинен впливати на підлеглих так, щоб їх праця приводила до досягнення цілей організації. Для того, щоб вплив на *підлеглих* був ефективним, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

Влада – це потенційна здатність і можливість індивіда впливати на поведінку інших людей. Іншими словами, – це основний ресурс в розпорядженні керівника, який дозволяє добитися зміни поведінки співробітників. В організації без влади немає порядку. Але при цьому, користуючись владою, неможливо нав'язати свою волю комусь, незалежно від почуттів, бажань і здібностей цієї особи.

Вплив і влада в однаковій мірі залежать як від особи, на яку здійснюється вплив, так і від ситуації та здібностей керівника, який здійснює вплив.

Слід зазначити, що не існує абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей в усіх ситуаціях. В умовах організації влада тільки частково визначається ієрархією управління.

Концепція залежності визнає межі застосування влади та впливу.

Концепція залежності стверджує наступне: кількість влади, яку має людина в конкретній ситуації, визначається не рівнем її формальних повноважень, а рівнем залежності від неї іншої особи чи осіб, на кого здійснюється вплив, або до кого застосовується влада.

Рівень впливу особи А на особу Б дорівнює рівню залежності особи Б від особи А.

Повноваження *надають* керівнику владу над підлеглими, але *влада* керівника над підлеглими визначається не стільки рівнем його формальних повноважень, скільки ступенем залежності підлеглого від цього керівника. Підлеглі зазвичай залежать від керівника у таких питаннях:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі; робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він, зокрема, залежить від них у таких питаннях:

- використання підлеглими своїх здібностей і професіоналізму для реалізації рішень, прийнятих керівником;
- отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
- встановлення неформальних контактів з працівниками інших підрозділів;
- здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег, тощо.

В організації повинен існувати баланс (рівновага) влади керівників і підлеглих. Ефективний керівник має велику потребу у владі, але ніколи не буде порушувати встановлену рівновагу, тому що посилення влади керівника викличе реакцію у вигляді непокори з боку підлеглих, що не сприятиме досягненню цілей організації.

Владу необхідно застосовувати в управлінні організацією як доповнення до формальних повноважень з таких основних причин:

1. Залежність ефективності роботи керівника від чинників та людей, які йому безпосередньо не підпорядковані (постачальники, конкуренти та ін.).

2. Працівники сучасних організацій більш досвідчені, схильні більш критично оцінювати розпорядження та накази своїх формально призначених керівників, ніж це було в минулому.

З таких причин вплив та влада – це єдині засоби, які може застосовувати керівник в подібних ситуаціях, а не його формальні повноваження.

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття «лідерство».

Важливо розрізнити лідерство та формальний менеджмент, оскільки лідерство й менеджмент – мають різне спрямування. Лідерство й менеджмент – це дві різні, але взаємодоповнюючі системи дій. У кожній з них є свої функції й характерні прояви. Вони однаково необхідні для досягнення успіху в складному і постійно мінливому бізнес-середовищі.

Менеджмент – це, насамперед, вміння справлятися з організаційними проблемами. Методи й процедури менеджменту сформувалися в результаті появи великих компаній, одного із найбільш значних досягнень ХХ століття. Без ефективного формального управління складну виробничу структуру чекає

неминучий хаос, що несе загрозу самому її існуванню. Вміле управління створює впорядкованість і погодженість у таких ключових аспектах бізнесу, як якість і прибутковість.

Таким чином, основна проблема – об'єднати сильне лідерство й сильний менеджмент і використовувати переваги кожного механізму для компенсації недоліків іншого. Звичайно ж, не будь-яка людина здатна бути одночасно хорошим і лідером, і менеджером: хтось стає прекрасним менеджером, але не може бути настільки ж сильним лідером, у когось – відмінні лідерські якості, але йому не дано стати сильним менеджером.

Далекоглядні компанії цінують людей обох типів і всіма силами намагаються залучити у свою команду і тих, і інших. Але коли мова йде про підготовку керівників вищої ланки, компанії відмовляються від розхожої думки, що людина не може бути одночасно керівником і лідером. Усвідомлюючи принципову різницю між лідерством і менеджментом, вони намагаються виховати лідера.

2.5 Тайм-менеджмент у процесі організації особистої праці менеджера

«*Тайм-менеджмент*» в буквальному перекладі з англійської означає «управління часом». Але керувати часом не можна, так як его незалежна від суб'єкта категорія, його не можна зупинити або змусити рухатися в потрібному напрямку. Людина може тільки раціонально і продуктивно використовувати час. Під продуктивністю мається на увазі не процес, а результат, і основний секрет особистої ефективності полягає в правильному плануванні і розподілі часу. Тому найбільш точним визначенням тайм-менеджменту, що відображає всі його сторони, є ефективне планування часу для досягнення поставлених цілей, грамотний розподіл часових ресурсів, розстановка пріоритетів у вирішенні завдань і контроль виконання запланованого.

Доречно розмежувати *два види тайм-менеджменту* – системний і простий. В основі системного лежать глобальні цілі, що дозволяє класифікувати його як життєву філософію, його також називають «лайф-менеджментом». Простий тайм-менеджмент являє собою набір методів, які допомагають втіленню цих глобальних цілей.

В основі тайм-менеджменту лежать *чотири принципи*. Перший принцип полягає в правильному цілепокладанні, тобто мета повинна бути реальною, конкретною, вимірної і мати кінцевий термін реалізації. Другий принцип – це

вміння розставити пріоритети. Третій принцип стверджує необхідність володіння інструментами планування і вибору цих інструментів адекватно реалізованої задачі. Реалізація четвертого принципу залежить від рівня сформованості ^{ТМ} навичок тайм-менеджменту, які в свою чергу проявляються в розвинуеному почутті часу і високої продуктивності.

Існують « закони » *робочого часу*, які роблять роботу малопродуктивною:

- кожна нова задача з'являється раніше, ніж вирішена попередня;
- реальна ситуація буде відрізняється від запланованої;
- поширений висновок при завершенні роботи: треба було планувати інакше;
- робочого часу завжди бракує для ідеального виконання роботи;
- сьогодні необхідно робити те, що не планувалося вчора;
- непередбачуваність вказівок керівництва робить планування роботи безглуздим.

Нівелювати ці «закони» покликані *етапи тайм-менеджменту*, що відповідає принципам, перераховані нами вище.

Етап 1. Постановка цілей. На цьому етапі необхідно співвіднести мета з реально існуючими умовами і наявними ресурсами, сформулювати мету максимально конкретно, визначити термін досягнення. Позначену стратегічну мету слід розділити на завдання, розставити пріоритетність їх вирішення і зафіксувати чіткі терміни реалізації кожної з них.

Етап 2. Планування і розстановка пріоритетів. Правило шести «П»: правильне попереднє планування запобігає погані показники. Планування має будуватися від довгострокового періоду до короткострокового, від цілей життя до плану на день.

Етап 3. Реалізація. Визначається порядок досягнення мети і робляться конкретні дії відповідно до наміченого плану.

Етап 4. Контроль досягнення мети і виконання плану. На цьому етапі в разі неповного досягнення мети можливе корегування дій і зміна тактики вирішення завдань.

Тайм-менеджмент є частиною процесу оптимізації часу.

Процес оптимізації часу менеджера складається з трьох компонентів:

- 1) облік часу (реєстрація часу);
- 2) управління часом (аналіз, планування, розподіл часу, контроль для зменшення непродуктивних витрат);

3) укрупнення часу (засоби акумулювання часу у вигляді максимально великих і зв'язаних між собою блоків).

П. Друкер дослідив, що досвідчені керівники не відразу намагаються вирішувати свої завдання. Вони починають з аналізу свого часу, а не з планування, – спочатку продумують як розподілити свій час. Потім намагаються контролювати час, найважливіший елемент якого полягає в скороченні непродуктивних витрат. Нарешті, вони зводять свій «особистий» час у максимально крупні та зв'язані між собою блоки.

Об'єктивні чинники дефіциту часу: великий потік рутинних справ, непередбачені справи, поява термінових справ, робота з інформацією, для виконання якої потрібно великий обсяг часу, вплив «поглиначів часу» на ефективність роботи, часта зміна черговості робіт. Основні причини перевантаження керівників: недостатня кваліфікація управлінського персоналу; невпорядкованість інформації; низький рівень механізації праці в керуванні; неорганізованість виробничих процесів; нечіткий розподіл прав і обов'язків; велика кількість нарад.

Опитавши 2 000 лідерів бізнесу, з'ясовано, що 87 % опитаних судять про здібності людей до менеджменту по тому, наскільки добре вони проводять наради. Газета «Wall Street Journal» опублікувала деякі дані щодо часу, який витрачають менеджери різних рівнів на проведення нарад:

- генеральний менеджер (президент) – у середньому 17 год на тиждень;
- виконавчий директор – у середньому 23 год на тиждень;
- менеджери середнього рівня – в середньому 11 год на тиждень.

Менеджери, які брали участь в опитуванні, сказали, що 56 % нарад, у яких вони взяли участь, були результативними, 25 % нарад можна було замінити телефонною розмовою чи службовою запискою. Прокрастинація – термін, який характеризує відволікання менеджером на зайві речі. Поглиначі часу (хронофаги) – це відволікаючі чинники на робочому місці. До таких поглиначів часу належать: повільність у роботі, відкладання справ «на потім», наприклад, телефонні дзвінки в особистих справах чи інших справах, що не пов'язані з роботою; спілкування в мережі Інтернет; візити, яких можна було б уникнути; «перекури» і перерви на каву; нерішучість у ділових питаннях; проблеми з технічними засобами; нав'язані ззовні масові заходи; часта зміна черговості робіт; даремні дискусії на роботі; надмірна офісна бюрократія; невміння слухати інших тощо.

Усунення поглиначів часу можливе за умови виконання зазначених етапів:

- 1) чітке та регулярне планування часу, потрібне для виконання справ;
- 2) оптимізація планів із врахуванням розроблених методів і принципів управління часом;
- 3) контроль виконання завдань, фіксація усієї виконаної роботи протягом дня;
- 4) концентрація уваги на проведенні ефективної роботи й усуненні недоліків;
- 5) формування звички до ефективності та самодисципліни. Завдання управління часом охоплюють таке: аналізувати ефективність організації своєї роботи, виявляти вузькі місця; ефективно формулювати мету та задачі для себе і навколишніх; погодити своє управління часом з управлінням часом інших людей, делегувати і поділяти задачі; раціонально планувати свій робочий і вільний час; успішно протистояти перешкодам на шляху до мети; ефективно організувати своє робоче місце; ефективно використовувати наради і спілкування. Для ефективного управління часом треба враховувати певні правила.

Правила початку дня:

- починати день з позитивним настроєм;
- розпочинати роботу в той самий час;
- повторний огляд плану дня;
- вирішивши перше завдання, створіть собі гарний настрій, нагородіть себе чимось приємним;
- ранком потрібно займатись важливими та складними завданнями.

Правила проведення дня:

- фіксувати терміни виконання завдань;
- відхиляти додатково виникаючі невідкладні проблеми (уміння казати «ні»);
- уникати незапланованих імпульсивних дій, вести розмірений темп;
- робити паузи між справами, приділяти час для себе (хоча б 1 год);
- виконувати невеликі однорідні справи серіями.

Правила завершення робочого дня:

- максимально завершити розпочате;
- провести контроль результатів;
- скласти план наступного дня;

– вирушаючи додому залишити справи на роботі й створити позитивний настрій (можна визначити найважливішу позитивну подію дня).

Виокремлюють такі інструменти планування особистої праці менеджера:

1. Календар-щотижневик: записна книжка і блокнот (не розграфлені), листи паперу, розграфлені відповідно до основних напрямів роботи; настільний календар-щотижневик. Переваги: видно весь тиждень, багато місця для кожного дня. Недоліки: непереносний, немає головних тижневих орієнтирів та виділення важливих справ дня.

2. Органайзер – щоденник особистої роботи, записна книжка, яка складається з декількох розділів.

3. Електронна записна книжка.

4. Комп'ютерні системи організації праці.

Вони допомагають вирішувати такі завдання:

– «календарне планування» заходів на рік, квартал, місяць, тиждень, день з контролем досягнення результатів;

– «документообіг» є автоматизоване виготовлення, запис, пошук і друкування вхідної і вихідної інформації (причому пошук інформації організований за сукупністю реквізитів: назва, дата, прізвище, підприємство);

– «довідник»: містить адреси та телефони юридичних і фізичних осіб з можливістю їхнього автоматизованого пошуку;

– «калькулятор»: забезпечує арифметичні логарифмічні дії в процесі роботи.

2.6 Методи діагностики управлінських здібностей

Професійна діяльність управлінця, яка завжди вважалася однією з найбільш змістовних, цікавих і престижних за кордоном, в останні роки починає отримувати аналогічну оцінку і в нашій країні, набуває популярності, все частіше називається старшокласниками в числі найбільш привабливих. Вивченню особливостей цієї діяльності, умов і факторів досягнення в ній успіху присвячено дуже велика кількість публікацій у нас і за кордоном.

Можна констатувати, що психологічні особливості діяльності керівника, менеджера вивчені досить повно. Тому при дослідженні психологічного змісту їх праці ми спиралися на вже наявні і узагальнені дані про діяльність і професійно важливі якості управлінців різного рівня і на власні емпіричні

результати. Все, відомі нам по публікаціям, дослідження професійних якостей управлінців велися або на основі комплексу відомих діагностичних методик (тест Д. Векслера, опитувальник Р. Кеттелла та ін.).

Оскільки нам не відомий жоден вітчизняний тест спеціальних здібностей, призначений для управлінців, був розроблений оригінальний.

Загальний тест управлінських здібностей (далі – ЗТУЗ). Зарубіжні тести, такі, наприклад, як Graduate Management Admission Test (далі – GMAT), не можуть бути використані не тільки з причин соціально-культурних відмінностей, але і тому, що закордонні менеджери дуже далеко просунулися в професіоналізмі в порівнянні з нашими, а критерії професійно важливих якостей, прийняті в Україні, не в повній мірі відповідають їх стандартам.

Різні автори пропонують свою структуру здібностей і особистісних якостей керівників. Наприклад, М. Шоу виокремлює загальні (інтелектуальні) і спеціальні здібності; є дані про те, що найбільш ефективно працюють керівники із середнім рівнем інтелекту.

На думку Р. Л. Кричевського, керівник високого рівня повинен володіти високим інтелектом, проте це має бути не стільки інтелект теоретичний (що, власне, і виявляють класичні тести), а практичний. Серед спеціальних здібностей виділяються інформованість, компетентність, спеціальні уміння.

Серед якостей, що заважають керівнику виокремлюють конформність, ригідність, сугестивність, авторитарність, формалізм, егоцентризм, «багатоособоистість». Таким чином, багатьом авторам притаманні подібні якості, які визначаються, як найбільш важливі для керівника: інтелект, самостійність, активність, вміння працювати з людьми та ін. Варто пам'ятати, що різні рівні та профілі керівників можуть бути специфічними в цьому переліку.

Справжня методика розглядається в рамках ЗТУС, розробленого вітчизняними психологами Е. М. Борисової, Г. П. Логінової, М. О. Мдівані. Ними були виділені три основні блоки професійно важливих якостей керівників: інтелектуальний (компетентність, аналітичність мислення), особистісний (лідерство, стійкість до фрустрації, активність, ділова спрямованість) і динамічний (сила і лабільність нервових процесів). У ЗТУС увійшли десять субтестів.

Інтелектуальні здібності вивчаються за допомогою чотирьох субтестів: «Поінформованість», «Аналогії», «Класифікації» і «Узагальнення».

Нижче наведено приклади завдань кожного з субтестів, спрямованих на діагностику рівня розвитку понятійного мислення:

1. Субтест «Аналогії» – пропонуються три слова: між першими двома існує певна логічний зв'язок; необхідно до третього слова підібрати одну з пропонованих на вибір і позначених буквами а, б, в, г, д понять для встановлення аналогічної зв'язку.

На зростання ціни впливає:

- а) зниження прибутку;
- б) рентабельність;
- в) неможливість сплати боргів;
- г) злидні;
- д) збитки.

2. Субтест «Класифікації» – потрібно з шести слів вибрати два, які об'єднуються одним загальним поняттям вищої категорії:

- а) демократ;
- б) панк;
- в) урбаніст;
- г) резервіст;
- д) монархіст;
- е) буддист.

3. Субтест «Узагальнення» – потрібно узагальнити два поняття по найбільш спільною ознакою «акція – облигація».

4. Субтест «Поінформованість». Замість пропущених в реченні слів вставити пропоновані на вибір пари понять: «Хороший ... вміє чітко формулювати ...»:

- а) брокер – кредити;
- б) брокер ставки;
- в) менеджер – цілі;
- г) виробник – ресурси;
- д) менеджер – ціни.

Для дослідження особливостей оперування кількісними відносинами, гнучкості мислення, вміння переходити з одного алгоритму на інший використовується субтест «Числові ряди».

Наприклад, необхідно продовжити числовий ряд: 47, 39, 32, 26, 21, 17 Для діагностики проявів лабільності нервової системи пропонується спеціальний субтест, в якому потрібно якомога швидше і точніше виконати ряд простих інструкцій. Випробовувач повинен за обмежений час виконати якомога більше набраних рекомендацій.

ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

3.1 Суть організаційних(адміністративних) методів управління

Методи управління – це сукупність прийомів і способів впливу суб'єкта управління на керований об'єкт для досягнення поставлених цілей. Слово «метод» грецького походження (methodos), що в перекладі означає «спосіб досягнення будь-якої мети».

Методи управління реалізують основний зміст управлінської діяльності. Вони – найбільш рухливі і активні елементи системи управління, носять альтернативний характер і спрямовані на реалізацію цілей і принципів управління. Методи пов'язані з утриманням праці працівників апарату управління і в сукупності представляють собою складну систему. Система методів управління – це способи і прийоми, за допомогою яких менеджери виконують закріплені за ними функції.

Методи управління застосовуються по відношенню до трудових колективів в цілому і до окремих співробітникам. Кількість методів управління і їх поєднань безмежне, що визначається складністю і різноманіттю вирішуваних завдань при регулюванні діяльності об'єктів управління. На практиці, як правило, застосовуються одночасно різні методи управління, їх поєднання і комбінації, так як вони органічно доповнюють один одного.

Методи управління повинні перебувати в постійній динамічній рівновазі залежно від реальних умов діяльності організацій.

За змістом методи управління поділяються на такі:

- організаційно-адміністративні, засновані на прямих директивних вказівках;
- економічні, зумовлені економічними відносинами;
- соціально-психологічні, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників.

Всі методи управління впливають зазвичай комплексно, тому не слід протиставляти різні методи один одному, підрозділяючи на головні і другорядні. Навпаки, їх треба розглядати в єдності і взаємозв'язку, бо їх комплексне використання сприяє оптимальному досягненню поставлених цілей.

Організаційно-адміністративні методи управління. За допомогою організаційно-адміністративних методів створюються необхідні умови

функціонування організації. Об'єктивною основою використання цих методів управління виступають організаційні відносини, що становлять частину механізму управління.

Оскільки ці методи реалізують одну з найважливіших функцій управління – функцію організації, завдання організаційно-адміністративної діяльності складається в координації дій колективу.

Суть цих методів полягає в здійсненні менеджером практичних заходів, спрямованих на забезпечення узгодженої поведінки співробітників з метою досягнення оптимального результату.

Організаційно-адміністративні методи безпосередньо впливають на керований об'єкт через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, через контроль за їх виконанням, систему адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни і т.д. Вони покликані забезпечувати організаційну чіткість і дисципліну праці, підвищувати ефективність функціонування всієї системи за рахунок кращої організації управління.

Організаційно-адміністративні методи, використовувані на рівні організації, сприяють досягненню цілей підприємства шляхом використання таких видів діяльності, як:

- формування оптимальної структури;
- раціональна організація і координація трудової діяльності працівників;
- регламентування компетентності та відповідальності підрозділів;
- призначення і переміщення на посади;
- усунення дестабілізуючих факторів;
- розпорядження ресурсами, строками виконання, повноваженнями;
- застосування контролю, санкцій і т.д.

Організаційно-адміністративні методи відрізняються від інших методів чіткої адресності директив, обов'язковістю виконання розпоряджень і вказівок, невиконання яких розглядається як пряме порушення виконавської дисципліни і тягне за собою певні стягнення. Директивні команди обов'язкові для виконання, причому у встановлені терміни, навіть якщо це невигідно виконавцю. По суті, організаційно-адміністративні методи управління – це методи примусу, тобто відбувається підпорядкування однієї волі іншій.

Однак форми такого підпорядкування повинні носити самий доброзичливий характер, сприяти прогресу в колективі і не викликати небажаних емоцій типу приниження, незручності, досади, роздратування, а іноді

і стресів, що виключає будь-яке порозуміння між керуючою і керованою системами.

Організаційно-адміністративні методи можна розділити на два великі блоки (табл. 3.1):

- методи організаційного впливу;
- методи адміністративного впливу.

Таблиця 3.1 – Організаційно-адміністративні методи управління

Організаційні	Адміністративні
Нормування	Накази
Планування	Розпорядження
Інструктаж	Директиви
Розпорядження	Рекомендації
Контроль	Резолюції

До методів організаційного впливу відносяться: організаційне нормування і планування, організаційний інструктаж, контроль.

Для організаційного нормування використовуються:

- технічні стандарти, нормалі, технічні умови;
- організаційно-структурні нормативи (організаційні структури, типові схеми управління і т.п.);
- оперативно-календарні нормативи, які регламентують протікання і фізичних процесів;
- адміністративно-організаційні нормативи (правила внутрішнього розпорядку, правила найму тощо).

Організаційне планування реалізується шляхом оперативно-виробничого планування, що свідчить про тісний зв'язок організаційно-адміністративних методів управління з економічними.

Організаційне планування включає чотири основних елементи:

- 1) завдання, що визначає обсяг роботи;
- 2) якісні показники (структура виробництва, якість послуг);
- 3) ліміти ресурсів (забезпечення виробництва);
- 4) план організаційно-технічних заходів.

Організаційний інструктаж передбачає інструктування фахівців і службовців в системі управління для надання їм допомоги при усуненні

труднощів, що виникають в процесі реалізації управлінських рішень. Організаційне розпорядження – це своєчасна видача розпоряджень основним, допоміжним і обслуговуючим підрозділам підприємства.

Організаційний контроль – це програма виконання рішень та розпоряджень різних органів управління даного підприємства, а також вищестоящої організації.

Методи організаційного впливу не можуть залишатися незмінними протягом тривалого періоду і вимагають регулярного перегляду і коригування.

Методи адміністративного впливу є дія, що здійснюється за допомогою наказів, розпоряджень, директив, вказівок, резолюцій.

Наказ – це письмове або усне розпорядження керівника, яке спрямоване на вирішення конкретного завдання і яке наказує: що, коли, кому слід зробити. При цьому зазвичай чітко визначається відповідальність виконавця. Наказ повинен бути належним чином оформлений і відповідати нормам адміністративного права, інакше він не є правомірним в юридичному відношенні.

Розпорядження – управлінська команда керівника, спрямована на вирішення приватних питань. Як правило, розпорядження використовується для конкретизації завдань в рамках окремих структурних підрозділів. Директива – рішення про цілі перспективного розвитку об'єкта управління. Директиви, як правило, визначають загальну мету, пов'язану з політикою і місією фірми. Вони зазвичай розраховані на тривалий термін і вимагають якісних змін прийомів роботи.

Рекомендації – постійне розпорядження керівника по роз'ясненню конкретних завдань. Резолюція – розпорядження керівника, зафіксоване на документі. Методи адміністративного впливу повинні здійснюватися в ясній і стислій формі з урахуванням існуючих етичних норм.

Таким чином, адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни і відповідальності. Головний недолік адміністративних методів управління полягає в тому, що вони орієнтують виконавців на досягнення заданих результатів, а не на їх зростання, тобто заохочують старанність, а не ініціативу. Висококваліфікований соціально розвинена людина є менш підходящим об'єктом адміністративного (а тим більше бюрократичного) управління. Це одна з причин того, що методи директивного управління стають менш ефективними. Однак ослаблення зовнішньої

регламентації і контролю трудової і господарської діяльності веде до посилення елементів стихійності у розвитку економіки.

Стає необхідною складна і розгалужена система економічних стимулів і санкцій. Тим часом розробити, провести в життя і освоїти систему економічного управління господарством незмірно складніше, ніж керувати за допомогою директив і наказів. Завдання, отже, полягає в тому, щоб знайти раціональне для тих чи інших конкретних умов співвідношення адміністративних і економічних методів управління. Методи адміністративного впливу повинні здійснюватися в ясній і стислій формі з урахуванням існуючих етичних норм.

3.2 Економічні методи управління

Економічні методи в порівнянні з адміністративними надають більше варіантів рішень, що забезпечують задоволення інтересів колективу і суспільства. Економічних методів управління відводиться центральне місце. Це обумовлено тим, що відносини управління визначаються в першу чергу економічними відносинами і лежать в їх основі об'єктивними потребами та інтересами людей.

Економічні методи – це елементи економічного механізму, за допомогою яких забезпечується прогресивний розвиток виробництва. Вони засновані на матеріальній зацікавленості працівників у справі самостійного пошуку оптимальних способів діяльності та прийнятті на себе відповідальності за їх результати. Економічні методи передбачають, що своєчасне і якісне виконання завдань винагороджується за рахунок економії витрат або додаткового прибутку, отриманих внаслідок виявлених працівниками зусиль. Тому люди безпосередньо зацікавлені в максимізації реального результату своєї діяльності.

Економічні методи сприяють виявленню нових можливостей, резервів, що особливо важливо в перехідний до ринкових відносин період. Йдеться про зміну системи матеріального стимулювання з урахуванням економічних інтересів усіх учасників виробничого процесу.

Проблема тут в тому, щоб створити умови, при яких економічні методи були дієві і цілеспрямовані. Набір і зміст важелів економічного впливу визначаються специфікою керованої системи. Відповідно до цього в управлінській практиці найчастіше застосовуються такі економічні методи управління: планування, комерційний розрахунок, системи оплати праці та

преміювання, ціноутворення, фінансування. Цілі кожного з цих методів наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Економічні методи управління

Методи	Цілі
Планування	Визначення змісту і обсягу робіт і необхідних ресурсів
Комерційний розрахунок	Покриття витрат доходами і отримання прибутку
Оплата праці	Стимулювання досягнення високих результатів роботи
Преміювання	Стимулювання результатів, що перевищують планові
Ціноутворення	Облік попиту і пропозиції на товари та послуги
Фінансування	Забезпечення необхідних умов ефективності роботи фірми

Конкретні економічні методи управління по різних аспектах діяльності організації включають:

- внутрішньофірмове планування;
- техніко-економічне обґрунтування вибору варіантів нової продукції, техніки і технології;
- розробку проектів цін (тарифів) на продукцію, що випускається;
- фінансування виробничо-господарської і соціальної діяльності;
- утворення та використання фондів економічного стимулювання;
- преміювання за створення і впровадження нової техніки, винаходів і рацпропозицій;
- здійснення функцій постачальниками і споживачами, фінансовими і банківськими органами та контроль за дотриманням платіжної дисципліни;
- ефективно використання капітальних вкладень в будівництві;
- раціональне використання власних оборотних коштів;
- використання системи розподілу прибутку;
- використання принципів і методів оцінки та стимулювання підвищення ефективності праці на кожному робочому місці;
- використання системи оплати праці та матеріального заохочення працівників підприємств;
- застосування економічних заходів впливу на замовників, постачальників, підрядників, постачальницько-збутові, транспортні та інші організації з метою дотримання договорів і зобов'язань по поставкам.

Функція планування має декілька значень, по-перше, результати планування безпосередньо визначають зміст інших функцій управління; по-друге, саме на цьому етапі формуються цілі підприємства і визначаються засоби досягнення цих цілей.

Таким чином, планування сприяє досягненню цілей підприємства шляхом:

- 1) усунення негативного ефекту невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- 2) зосередження уваги керівників на головних завданнях організації;
- 3) досягнення ефективного функціонування підприємства за рахунок оптимального розподілу ресурсів;
- 4) спрощення організаційної, мотиваційної і контролюючої діяльності керівництва підприємства.

За допомогою планування визначається програма діяльності підприємства (цеху, дільниці). Після затвердження плани надходять лінійним керівникам для керівництва роботою але їх виконання.

Кожне господарський підрозділ отримує перспективні і поточні плани по певному колу показників.

Наприклад, майстер ділянки щодня одержує змінно-добове завдання від адміністрації цеху і організовує роботу колективу, використовуючи важелі і стимули. Важливим економічним методом, використовуваним на рівні підприємства, є комерційний розрахунок. Цей метод передбачає покриття витрат доходами і отримання підприємством прибутку від результатів господарської діяльності.

Мета застосування комерційного розрахунку – отримання максимальних доходів або прибутку при мінімальних витратах капіталу в умовах конкурентної боротьби. Реалізація зазначеної мети вимагає, щоб розміри вкладеного (авансованого) у виробничо-торговельну діяльність капіталу можна було порівняти з фінансовими результатами цієї діяльності.

При цьому необхідно розрахувати і зіставити різні варіанти вкладення капіталу за заздалегідь прийнятим критерієм вибору (максимум доходу або максимум прибутку на гривню капіталу, мінімум грошових витрат і фінансових втрат і ін.).

Найбільш чутливий елемент економічних відносин в організації - оплата праці, яка завжди була його грошовим мотиватором. Тому правильно вибрати форму і систему оплати праці означає багато в чому підвищити виживання і

конкурентоспроможність організації. Рівень оплати праці визначається вартістю життя, фінансовим станом підприємства, рівнем заробітної плати, який виплачують конкуренти, і порядком її державного регулювання.

Системи оплати праці базуються на кількох підставах: рівні професійної кваліфікації, вислуги років, обсязі виконуваних робіт, складності функцій і мерс відповідальності, часу прикладання праці, тривалості операцій і ін. Однак будь-яка система винагороди повинна створювати у працівників впевненість і почуття захищеності.

В даний час найбільшого поширення набула погодинна і відрядна форми оплати праці.

Погодинною називається така форма оплати праці, при якій заробітна плата нараховується працівнику за встановленою тарифної ставкою або окладом за фактично відпрацьований на виробництві час.

При відрядній формі оплати праці заробітна плата нараховується за встановленими розцінками за кожну одиницю виконаної роботи або виготовленої продукції.

Ця форма доцільна, коли:

- є обґрунтовані норми виробітку;
- можливий достовірний облік результатів праці;
- перевиконання норм можливо без порушення технологічного процесу;
- чітко організовано обслуговування робочих місць.

3.3 Форми організаційних(адміністративних) методів управління

Форми організаційних (адміністративних) методів управління: організаційне проектування; організаційне регламентування; організаційне нормування та розпорядницькі дії.

Суть складових організаційного проектування: розробка комплексних господарсько-розрахункових положень на підприємствах по всіх ступенях управління (хто за що відповідає, хто має право приймати рішення, право контролю, оскарження, тощо); організація робочих місць робітників і службовців; проектування автоматизованих систем управління; організація документообігу і діловодства.

Суть складових організаційного регламентування: визначення статусу повноважень відповідальності і правил функціонування органу управління,

завдань і границь діяльності кожного елемента організаційної структури; розробка положення про підприємство, організаційна структура управління, загальні положення про лінійні і функціональні ланки управління та положення про окремих осіб і ланки.

Суть складових організаційного нормування: визначення нормативи чисельності управлінського персоналу, штати, схеми, структури управління, категоризацію керованих об'єктів.

ТЕМА 4 ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

4.1 Визначення поняття «бренд» підприємства

Сьогодні, як свідчать факти численних ринкових досліджень, конкуренція між підприємствами ведеться не на рівні цін та якості продукції, а на рівні іміджу підприємств.

Слово «*імідж*» на українську з латинської мови дослівно перекладається як «зображення, подоба, уявний образ, уявлення, символ, ікона, метафора, вид, тип, характер, порядок». З цього набору слів можна помітити, що дане поняття тісно пов'язане з візуальною стороною сприйняття.

Проблемою формування позитивної репутації цікавилися ще мудреці Стародавньої Греції, розробляючи ідеал розумного володаря. Однак сучасне розуміння поняття іміджу зародилося у ХХ столітті.

Першим, хто вжив термін «імідж», був психолог Зігмунд Фрейд у 1930 році. З 1940-х років поняття «імідж» взяли на озброєння у конкурентній боротьбі підприємств рекламісти та спеціалісти по зв'язках з громадськістю, позначаючи ним процес створення репутації («Інжиніринг згоди», 1955), маска володаря (Нікколо Макіавеллі «Государ»), «особиста чарівність» політика (Г. Лебон «Психологія соціалізму») тощо.

Одним із перших теоретиків іміджу є Н. Макіавеллі, який володів «іміджевим мисленням», тобто будував свої відносини з людьми на основі враження, яке він справляв на них. Його послідовники твердили, що в різних обставинах потрібно змінювати не людину, не її характер або погляди, а враження, яке вона справляє, тобто інформацію, яка подається про неї через ЗМІ.

У проаналізованих працях вчених поняття «*імідж підприємства*» трактується як:

- 1) уявний образ дійсності, що стійко відтворюється в масовій або індивідуальній свідомості;
- 2) подоба, копія, символ, зразок;
- 3) інтегровані характеристики підприємства, представлені в рекламі й здатні програмувати певну поведінку людей.

Питання створення іміджу підприємства у досліджуваних працях розглядається дещо поверхнево; у них не взята до уваги специфіка української ментальності ведення бізнесу. Сьогодні, зі стрімким зростанням конкуренції,

вважаємо, виникла потреба в доповненні матеріалу про іміджестворення підприємства та його адаптації до особливостей сприйняття та стереотипів української аудиторії.

Мета дослідження проблем іміджу підприємства реалізуватиметься за допомогою наступних завдань:

- 1) визначення сутності поняття «імідж підприємства»;
- 2) дослідження та аналіз складових елементів іміджу підприємства;
- 3) вивчення особливостей процесу формування та коригування іміджу підприємства.

На основі визначень Анохіної К.О., Васильконої Е., В.Г. Зазикіна, Петрової О. можна сформулювати таке визначення «імідж підприємства»: стійкий емоційно забарвлений образ (впізнаність) суб'єкта соціально-економічних відносин, який формується під впливом соціальних норм, ціннісних орієнтацій, стереотипів, інформаційних повідомлень про підприємство; це засіб комунікації, інструмент спілкування підприємства з свідомістю цільових груп громадськості.

Згідно з визначенням імідж підприємства створюється за допомогою комунікацій підприємства з групами громадськості шляхом донесення до них інформації про підприємство, його переваги та можливості, виконуваним ним соціальні ролі та функції і залежить від соціального оточення, суспільних норм та цінностей.

Згідно з матеріалами Афанасьєва С.В. імідж підприємства – інтегроване поняття, яке складають дев'ять іміджів. Вдало розроблений імідж підприємства є передумовою формування ефективних його відносин із громадськістю і гарантує стабільну та успішну його діяльність.

Інший варіант структури іміджу підприємства запропонував Б. Джі в своїй роботі «Імідж фірми: планування, формування, просування». **На думку автора, імідж складається з чотирьох елементів:**

1. *Фундамент іміджу* – відчутний (матеріальний) імідж, який покупець може побачити, понюхати, почути, спробувати (наприклад, товар підприємства).
2. *Супровідний імідж* – реакція-відповідь покупця на матеріальний продукт (матеріальний імідж).
3. *Внутрішній імідж* – соціально-психологічний клімат у трудовому колективі підприємства, який виражається лояльністю (відданістю) працівників.

4. *Зовнішній імідж* – інтеграція фундаменту іміджу, матеріального та супутнього іміджу і громадської думки про підприємство, яка формується рекламною кампанією, якістю продукції, публікаціями в ЗМІ.

Найбільш важливим першим елементом, на думку вченого Джі Б., є фундамент іміджу, який має на меті забезпечити створення і збереження позитивного іміджу підприємства.

Схожу структуру «іміджу підприємства» розробив російський вчений А. Н. Чуміков, який подібно до свого попереднього колеги провів паралель між створенням іміджу підприємства і створенням будинку. Основна складова іміджу підприємства, на думку науковця, має назву «Підземний фундамент» і охоплює місію, бачення та корпоративну філософію підприємства. Дані поняття Чуміков А.Н. трактує наступним чином. Під «корпоративною місією» автор розуміє причину створення і функціонування підприємства; поняття «корпоративне бачення» тлумачить як глобальне прагнення підприємства, а «корпоративну філософію підприємства» вважає інструментом реалізації «місії» та досягнення «бачення».

Друга компонента корпоративного іміджу, за Чуміковим А. Н., має назву «Надземний імідж» та містить «історію-легенду» підприємства, яка надає йому солідності, надійності, сприяє покращенню взаємовідносин між підприємством і клієнтами.

Третя компонента іміджу підприємства, за Чуміковим А. Н., називається «Зовнішній вигляд: впізнавання, надійність, стабільність» та охоплює фірмовий стиль підприємства, дизайн продукції, оформлення офісних та торговельних приміщень, одяг працівників тощо.

Четверта компонента іміджу відповідно до моделі Чумікова А. Н. – це корпоративний кодекс, який визначає поведінку, зовнішній вигляд працівників підприємства.

Наступні компоненти іміджу, виділені у моделі вченого, «За ворітьми будинку» та «Інші території», символізують відносини підприємства з його діловими партнерами, покупцями та конкурентами, їх результат залучення більшої кількості ділових партнерів та покупців і нейтралізація дій конкурентів.

Завершує модель іміджу підприємства Чумікова А. Н. «девіз підприємства», який отримав у автора символічну назву «скріпка», яка повинна підтримувати всю «конструкцію» іміджу.

Більшість науковців схиляються до думки, що імідж підприємства формується шляхом формування його корпоративної автентичності, тобто

сукупності візуальних і вербальних ознак, за якими громадськість ідентифікує підприємство (фірмова назва, логотип, рекламний девіз, фірмовий колір тощо). Американська дослідниця зв'язків із громадськістю Харісон Ш. називає автентичність підприємства «ДНК» іміджу підприємства.

Першим кроком створення іміджу підприємства є корпоративна місія та бачення. Місія підприємства тлумачиться з латинської мови як “посилати”, «відповідальна роль», «поручення» та означає заяву підприємства про те, для чого і для кого воно існує. Місія описує поточний стан підприємства. Корпоративне бачення – це ідеал, який презентує загальні цінності, до яких прагне підприємство; це становище, яке воно прагне зайняти. Група ціннісних орієнтирів, які пов'язують місію та бачення, визначаються як корпоративна філософія – повний, розгорнутий детальний виклад морально-етичних та ділових норм, принципів, кредо, якими керуються працівники підприємства.

Корпоративна філософія підприємства складається з наступних компонентів: місії, цінностей, принципів, цілей та стратегії підприємства.

Цінності підприємства – це стандарти діяльності, яких дотримується підприємство у своїй діяльності.

Принципи (від лат. – основа, початок) – це основні правила діяльності підприємства, пов'язані з розвитком виробництва, технічною політикою, корпоративними відносинами, відносинами з партнерами та клієнтами, етичністю.

Цілі підприємства – це намічені підприємством результати, на досягнення яких спрямована його діяльність. Яким чином можна досягти запланованих цілей, показує стратегія (із грец. «strategia» перекладається як «мистецтво бути полководцем»).

Стратегія декларує пріоритетні напрямки й успішні способи діяльності підприємства, визначаючи найдоцільніші способи використання ресурсів підприємства, здібностей персоналу, організаційної структури та системи зв'язків підприємства, об'єктивно оцінюючи реалії та умови бізнес-середовища.

Наступний крок формування іміджу – формування автентичності підприємства – індивідуальності та ідентичності. Корпоративна індивідуальність – це цінності, судження і норми поведінки, якими керується підприємство у своїй діяльності; це те, чим підприємство є в реальності. Корпоративна ідентичність – це діяльність підприємства та її результати (продукти і послуги, формальні та неформальні комунікації, політика підприємства, вчинки його персоналу).

За словами відомого закордонного дослідника у сфері комунікацій Т. Гарбетта, імідж підприємства потрібно контролювати, інакше він буде контролювати підприємство. Тому, щоб створити бажаний імідж підприємства необхідно розглянути інструменти, які дозволять сформувати та закріпити потрібний образ підприємства у свідомості цільових мас. З цією метою використовується позиціювання. Під позиціюванням, пише І. Вікентьєв, будемо розуміти систему стереотипів громадськості стосовно підприємства, що підсилює його популярність та відмінність від інших.

Основна ідея позиціювання полягає у тому, що представник із цільових груп громадськості підприємства повинен мати чітке уявлення про те, які характеристики притаманні тільки йому серед усіх інших аналогічних підприємств.

Вікентьєв І. наголошує, що діяльність із створення позитивного іміджу підприємства - це не один або кілька окремих заходів, а систематична,

наперед спланована діяльність. Тому потрібно постійно проводити моніторинг репутації та іміджу підприємства, берегти його. У випадку, коли імідж підприємства понизився внаслідок дій конкурента або власних дій, застосовуються інші інструменти управління іміджем підприємства, визначені у роботі І. Вікентьєва. Це «Прийоми реклами і PR», такі як: підвищення іміджу, антиреклама, відмежування, контрреклама. Застосування розглянутих у таблиці інструментів управління іміджем підприємства дозволяє оперативно та швидко реагувати на мінливість ринку, оберігати імідж та репутацію підприємства, зберегти свої конкурентні позиції.

4.2 Особливості формування бренду підприємства

Розвиток сучасного ринку, насиченого схожими за якістю і призначенням товарами і послугами, характеризується постійно наростаючою конкуренцією. У такій ситуації, головною конкурентною перевагою організації стає те, наскільки добре вона себе зарекомендувала. Думка, сформований діяльністю організації вкрай важливо для її взаємодії із зовнішнім оточенням організації, зокрема з клієнтами, партнерами, фінансово-кредитними установами, органами влади та навіть конкурентами. В сукупності, враження, створене організацією, називається іміджем організації.

Перш ніж розглянути поняття «імідж організації» необхідно визначити, що являє собою імідж. *Імідж* – це якийсь синтетичний образ, який складається у свідомості людей щодо конкретної особи, організації чи іншого соціального об'єкта; містить в собі значний обсяг емоційно забарвленої інформації про об'єкт сприйняття і спонукає до певного соціального поведінки.

В даний час існує безліч підходів до визначення іміджу організації. Розглянемо деякі з них.

У широкому розумінні поняття «імідж організації» розглядають такі автори як О. С. Виханский, Ф. Котлер, А. Б. Звіринців. Дані автори в своїх наукових роботах визначають поняття «імідж організації» з точки зору сукупності суспільних думок про будь-якому об'єкті.

Згідно з визначенням О. С. Віханського, імідж організації – безліч поширених уявлень про особливості, специфічних якостях і рисах, властивих організації.

Ф. Котлер трактує імідж організації як громадська думка про компанії, вироблених нею товари або послуги, що надаються.

А. Б. Звіринців розглядає імідж організації як сформований в суспільній свідомості образ, який стереотипізувати і емоційно забарвлений.

У вузькому сенсі визначення «імідж організації» дають такі вчені, як: І.В. Альошина, В.М. Шепель, О.А. Феофанов. У своїх наукових працях ці вчені визначають імідж організації з точки зору способу або образу, що робить вплив на різні групи громадськості.

І. В. Альошина розглядає імідж організації як образ компанії, існуючий в поданні різних груп суспільства.

В. М. Шепель трактує поняття імідж організації як індивідуальний вигляд, який створюється за допомогою засобів масової інформації, різних соціальних груп або власних зусиль з метою підвищення привабливості та впізнаваності в суспільстві.

Поняття імідж організації О. А. Феофанов розкриває з точки зору впливу психологічного впливу рекламних агентів на потенційних споживачів.

У роботах вітчизняних авторів розглянуті основні визначення іміджу, види, стратегії і методи створення позитивного іміджу, фактори, що впливають на його формування. Наприклад, Косолапов Н.А. пропонує наступне визначення іміджу – «це штучно створений в очах широкої публіки образ, який не має нічого спільного з істинною натурою». З точки зору Горчаковой Р.Р.,

«імідж - це образ, який формує і розвиває організація, він повинен відповідати цінностям, нормам і вимогам, що пред'являються до організації».

Виходячи з викладених визначень, іміджем організації є суспільне або індивідуальне думку, оформлене у вигляді деякого образу про престиж організації, як її товарів або послуг, що формуються за допомогою засобів масової комунікації та інструментів психологічного впливу.

Метою формування іміджу організації є створення позитивного враження про компанію, привабливого для всіх учасників її діяльності, що сприяє підвищенню лояльності, рівня довіри, привабливості продукту або послуги.

Порівняння різних трактувань терміна «імідж» демонструє багатоаспектність сутності даного явища. На основі представлених дефініцій можна сформулювати одне загальне визначення. Імідж – це цілеспрямовано створений образ об'єкта (в даному випадку організації), заснований на особливостях, властивості, ціннісних характеристиках об'єкта і покликаний надавати емоційно-психологічний вплив на суспільне або індивідуальну свідомість, з метою отримання моральних і матеріальних переваг, досягнення успіху. При формуванні корпоративного іміджу організація може зіткнутися з низкою труднощів, чинників, що перешкоджають створенню позитивного образу. Метою даної роботи є виявлення особливостей корпоративного іміджу і способів його створення. Правильно організований імідж фірми грає важливу роль в її діяльності, і ця роль може бути розглянута через його функції. Імідж, виконуючи гарантує функцію, є так званою гарантією якості товарів, робіт і послуг для клієнта, а для постачальників і інвесторів – гарантією вигідних ділових контактів. Підтримуюча функція виражається в підтримці нових що випускаються на ринок продуктів організації. Позитивний імідж, здійснюючи атрактивну функцію, привертає працівників, інвесторів, клієнтів на вигідних організації умовах. Психологічна функція полягає в зниженні ризику морального розчарування в продуктах, роботах, послугах споживачами, в збільшенні задоволення співробітниками організації від виконуваної ними роботи. Імідж може виступати так званим попереджувальним сигналом для можливих конкурентів, які розраховують потіснити організацію з займаної ринкової частки. Диференційна функція виділяє підприємство серед інших, наприклад, за допомогою фірмового стилю.

Серед сучасних методів формування іміджу підприємства вчені виділяють в основному *кошти маркетингових комунікацій, серед яких можна назвати:*

- *фірмовий стиль* – основа іміджу, головний засіб його створення;
- *візуальні засоби* – дизайнерські прийоми формування іміджу, які включають стиль упаковки, оформлення і т.д. ;
- *вербальні (словесні) засоби* – спеціально підібрана стилістика, яка орієнтована на потреби клієнта;
- *рекламні засоби* – використовуються в кожному конкретному випадку і сприяють формуванню позитивного ставлення;
- *PR-заходи* – сплановані постійні дії по встановленню і закріпленню взаєморозуміння між компанією і оточенням. Це презентації, виставки, спонсорські заходи, прес-конференції;
- *фірмовий стиль* – це сукупність художньо-текстових і технічних складових, що забезпечують зорове і смислове єдність продукції і діяльності компанії, що виходить від неї інформації, внутрішнього і зовнішнього оформлення.

Найбільш сучасним і популярним засобом формування іміджу організації є Інтернет. Складова частина процесу створення сприятливого іміджу – непряма реклама в ЗМІ. Найбільш популярний спосіб використання ЗМІ – це пресскліпінг – добірка позитивних статей з газет і журналів про компанію.

Успішна діяльність по формуванню корпоративного іміджу вимагає виконання п'яти головних функцій менеджменту: управління, планування, контролю, організації, мотивації і координації. Процес формування іміджу оцінюється за якісними і кількісними показниками. До якісних показників відносяться цілі, зміст, технології, структура і виконавці. До кількісних – терміни, економічна ефективність, витрати, результати.

У іміджу існує своя структура, він описується параметрично і моделюється також як і процес його формування. У іміджу є свої характеристики, це: тривалість існування і стійкість іміджу, набір сприймаються і вимірних властивостей організації, рівень позитивності / негативності, група сприйняття, оптимальність, напрямки діяльності та витрати по створенню та підтриманню іміджу, ваги і значення оцінок властивостей. Імідж являє собою нематеріальний (неявний) актив, відбивається у відповідній статті (Intangibles: goodwill, (patent), trademark) активної частини балансового звіту Північноамериканських і Західноєвропейських компаній у вартісному вираженні. Структура корпоративного іміджу, що формується на уявленнях різних груп громадськості, які будь-яким чином відносяться до компанії, складається з восьми пунктів, які запропонувала М. В. Томілова:

1. Імідж товару (послуги) складають уявлення людей щодо унікальних характеристик, якими, на їхню думку, має товар. До даного параметру відносяться функціональна цінність товару (відмінна вигода, риса, яку забезпечує товар або послуга) і те, що забезпечує товару особливі властивості - додаткові атрибути. Додаткові атрибути можна розділити на дві групи: необхідні (набір властивостей, назва, якість, упаковка, дизайн) і підкріплюють (доставка, післяпродажне обслуговування, установка, умови платежів гарантія).

2. Імідж споживачів товару. Стиль життя – одна зі складових способу життя. До нього відносяться індивідуальні психологічні та соціальні характеристики людини і його поведінки в суспільстві. Експерти в соціальній психології визначають три головні чинники стилю життя способу життя: окремі особистісні цінності або орієнтації; установки і інтереси особистості, що відображають її систему життєвих орієнтирів, інтереси і думки людини; активність особистості.

Ціннісні орієнтації – будь-які установки, переконання людини про те, що життєві стратегічні цілі є правильними і гідними.

Особистісні інтереси – значущі для особистості потреби, пізнавальні процеси.

Активність особистості – особливості поведінки окремої людини і його образ проведення часу.

Громадський статус споживача - показник становища споживачів товару в суспільстві, який заснований на існуванні таких соціальних позицій, як стать, вік, освіта, професія, життєвий цикл сім'ї і т.д., а також оцінці значущості зазначених позицій, які висловлюються в поняттях «престиж» , «авторитет» та ін.

Особливості споживача, які виходять з таких рис людини, як відкритість, лібералізм, життєлюбність, активна життєва позиція, скромність, любов до екстриму.

3. Внутрішній імідж організації – це уявлення співробітників про свою організацію. Співробітники організації в даному випадку виступають як важливе джерело інформації про компанію для зовнішніх стейкхолдерів. Основними визначниками внутрішнього іміджу є культура організації та соціально-психологічний клімат.

Культура організації. Управління персоналом укладає в собі багаторівневий характер. Всі рівні містять в собі цілий ряд систем. Перший рівень укладає ступінь соціальної адаптації, в який входить система підбору і

навчання персоналу, які сприяють швидкому освоєнню культури компанії і її формі предметної діяльності. Якщо в ході успішної адаптації нові працівники стануть носіями культури компанії і в слідстві передадуть її новому поколінню. Другим рівнем може бути названий «рівень відносин», тому що його складають такі системи: система внутрішніх комунікацій, складають система влади, або відносин керівництва і підпорядкування, які опосередковують відносини керівника і підлеглого і між працівниками і так само система взаємин з внутрішнім середовищем. І нарешті, третій рівень (рівень мотивації), яка включає в себе систему атестацій, тобто систему соціальних трансферів, систему винагород та ідентифікації. Третьому рівня властива особлива значимість через те, що ідентифікація персоналу з його організацією означає те, що всі його цілі, як особисті, так і цілі в ролі персоналу збігаються з цілями компанії. Людина, яка поділяє цінності і цілі компанії в ході виконання роботи спирається в першу чергу його власною мотивацією, яка не вимагає тривалої стимуляції. Цей результат можливо досягти в основному тільки за рахунок культивування зовнішніх ознак приналежності до компанії, і завдяки ряду інших символів компанії, наприклад, таких як корпоративна легенда, гімн, засновник компанії і т.д.

Культура становить норми і цінності, прийняті в організації, наповнюючи всю систему чітким змістом, відмінні риси якого формують комунікативні інтереси. Системи, які є культурними продуктами організації, так само відтворюють і надають їй підтримку, тому можуть носити назву організаційної культури.

Соціально-психологічний стан колективу, є результатом спільної діяльності колективу, їх відносин всередині колективу і між собою, зумовлені не тільки об'єктивними умовами, скільки суб'єктивною потребою людей у спілкуванні, і її задоволенням. Так соціально-психологічний клімат компанії розглядається як задоволеність / незадоволеність членів організації міжособистісними відносинами, що проявляються на думку Бойко В.В. в наступних ефектах групи: настрої і настрої, колективна думка, особисте самопочуття і оцінка умов життя і роботи особистості в колективі.

Представлені основні фактори, що визначають характер (позитивність, індиферентність, конфліктність і т.д.) міжособистісних контактів працівників організації.

Фактори, що визначають соціально-психологічний клімат колективу:

1. Різниця і загальні положення в соціально – демографічні характеристики, система цінностей і соціальних установок (що мають для суб'єктів взаємодії принципове значення), так само особливо важливі психологічні риси взаємодіючих індивідів.

2. Екологічні змінні, або ситуативні чинники: температура навколишнього середовища, скупченість в приміщенні, освітленість і т.д. Культурний контекст, або субкультура групи, в яку включені спілкуються індивіди.

4. Імідж засновника і основних керівників організації включає уявлення про наміри, мотиви, здібності, установках, ціннісних орієнтаціях і психологічних характеристиках засновника компанії або керівника на основі сприйняття відкритих для спостереження характеристик, таких як зовнішність, соціально-демографічна приналежність, особливості вербального і невербального поведінки, вчинки і параметри непрофесійної діяльності.

Зовнішність – перша характеристика людини, за якою його впізнавати і складати певні висновки. Зовнішність є одним з компонентів невербальних даних про людину.

Тембр голосу, гучність, тон, акцент, вимова, посмішка, міміка, погляд, жестикуляція – все це особливості невербального і вербального поведінки.

Соціально-демографічна приналежність – це сімейний статус, рівень освіти, вік, стать, рівень фінансової забезпеченості.

Вчинок – це те, яким чином поведе себе людина в тій чи іншій ситуації.

Параметри і вчинки непрофесійної діяльності – це поведінка людини поза роботою і без застосування професійних якостей. До них відносяться: хобі, сімейне оточення, соціальне походження і т.д.

5. Імідж персоналу. Сукупний образ співробітників компанії, який проявляється у формі спілкування з клієнтами, єдиному стилі одягу, в уніформі.

6. Візуальний імідж організації – це уявлення про організацію, створені на основі зорового сприйняття і фіксують інформацію про її фірмовому стилі. Один з найважливіших структурних елементів іміджу організації. До нього відноситься фірмовий стиль, який створює візуальне однаковість компанії. Фірмовий стиль досягається за допомогою дизайну, який створюється спеціально для конкретної організації.

7. Соціальний імідж організації – це уявлення широкої громадськості про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному і культурному житті суспільства.

Філософія компанії, місія, екологічна та соціальна відповідальність – компоненти соціального іміджу.

8. Бізнес-імідж організації – уявлення про організацію як суб'єкті певної діяльності. Складові бізнес-іміджу організації – це ділова активність (частка ринку, використання інноваційних технологій, обсяги продажів, різноманітність товарів або послуг, цінова політика) і сумлінність підприємницької діяльності.

Таким чином, для організації вкрай важливо самостійно сформувавши і створити всі перераховані вище структурні елементи корпоративного іміджу. Якщо організації проігнорує хоча б щось одне, то такі прогалини будуть формуватися стихійно, при цьому, можливо не в кращу сторону для компанії. А ще складніше буде виправляти помилки, при цьому намагаючись змінювати думку людей, які вже сформувалося, а це займає багато часу і коштів.

Підходи до розробки іміджу компанії, як важливого ланці маркетингової стратегії, можуть бути самими різними. Але при цьому існують основні, ключові параметри, які формують структуру іміджу і повинні бути досліджені в першу чергу. Саме упор на опрацювання та розвиток цих факторів іміджу підприємства стане основою для стратегічного і тактичного планування маркетингової діяльності, що в підсумку позитивно вплине на ефективність організації та в цілому.

ТЕМА 5 ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

5.1 Історичні умови виникнення та розвитку управління підприємством на основі процесного підходу

Формування управління як науки, як галузі наукових досліджень частково було відгуком на потреби великого бізнесу, частково – спробою скористатися перевагами нової техніки, а частково зумовлене науковими розробками найбільш ефективних методів виконання робіт.

Відомо чотири основні підходи, що внесли суттєвий вклад у розвиток теорії та практики управління, а саме:

- підхід з позицій виділення наукових шкіл в управлінні;
- процесний підхід;
- системний підхід;
- ситуаційний підхід.

Процесний підхід трактує управління як серію безпосередніх взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі вже є процесом, значною мірою визначають успіх діяльності організації. Вони дістали назву «управлінські функції». Кожна управлінська функція – це також процес. Отже, процес управління являє собою суму всіх функцій.

Процес управління містить функції планування, організування, мотивації, контролювання та регулювання. Цих п'ять первинних функцій управління поєднані з процесами комунікацій та прийняття рішень.

Керівництво (лідерство) – це самостійна діяльність.

Функція планування передбачає рішення про те, якими мають бути цілі організації (підприємства) і що слід зробити, щоб досягти їх. Передусім треба відповісти на такі питання: стан справ, бажані результати, шляхи досягнення їх.

Планування – це один з способів, за допомогою якого керівництво спрямовує зусилля всіх членів колективу на досягнення його загальних цілей.

Функція організування. Організувати – означає створити деяку структуру з метою досягнення певної мети. Сюди входить розподіл робіт між працівниками, делегування завдань і повноважень. Функція організування забезпечує організованість, дисципліну, відповідальність за доручену справу.

Функція мотивування. Керівник має завжди пам'ятати, що навіть прекрасно складений план, найдосконаліша структура організації втрачають

зміст, якщо працівники не виконують доручену їм роботу або виконують її неякісно, безініціативно. Функція мотивування спрямована на забезпечення виконання працівниками підприємства делегованих їм обов'язків. Для цього в організації мають бути створені умови для матеріальної та моральної зацікавленості працівників у виконанні робіт.

Функція контролювання – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Існує три аспекти управлінського контролю: встановлення стандартів, зміни того, що було фактично досягнуто за відповідний період, порівняння досягнутого з очікуваним результатом.

Розглянуті функції управління мають дві загальні характеристики: всі вони потребують прийняття рішення. Тому прийняття рішення і комунікації належать до сполучних процесів управління.

Функція регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть застосовуватись на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування). Для цього вдаються до коригуючих дій, що базуються на виборі таких рішень:

- усунення відхилень;
- перегляд стандартів та критеріїв;
- усунення відхилень з переглядом стандартів і критеріїв.

Особливість регулювання полягає в тому, що, на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах.

Системний підхід. Система – це деяка цілість, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких певною мірою характеризує ціле. Згідно з системним підходом керівник має розглядати організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як люди, структура, завдання, технологія, що орієнтовані на досягнення певних цілей і тісно переплетені з зовнішнім світом.

Дещо спрощено організацію як систему можна описати так. Організація отримує з зовнішнього середовища інформацію, капітал, матеріали, трудові ресурси. Ці компоненти мають назву "входи". У процесі перетворення ці входи перетворюються на підприємстві у продукцію або послуги. Вони і є виходами

організації. Якщо організація управління ефективна, то в процесі перетворення утворюється додаткова вартість. За цих умов збільшується обсяг продажу, зростають прибуток, задоволення працівників результатами своєї праці.

Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що пріоритетність методів управління визначається ситуацією. Через те що існує безліч факторів як у самій організації, так і у зовнішньому середовищі, не існує єдиного «кращого» методу управління. Щодо конкретної ситуації найефективнішим є той, що найбільш повно відповідає її суті.

Зі сказаного вище зрозуміло, що спосіб мислення управлінця щодо організації процесу управління залежить і формується за рахунок:

- отриманої інформації;
- якості її обробки;
- комплексу теоретичних знань, професійної підготовленості;
- досвіду;
- особистих ділових якостей і характеристик.

Ситуаційний підхід – означає методи, заходи незалежно від конкретної ситуації. Під ситуацією розуміється сукупність або конкретний набір обставин, які впливають на функціонування організації у певний період часу. За ситуаційного підходу процес управління розглядається як комплекс принципів, методів, прийомів і правил, які застосовуються в конкретній ситуації протягом певного періоду часу.

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями і всередині самих організацій. Методологію ситуаційного підходу можна пояснити як чотирикроковий процес:

1. Керівник повинен працювати із засобами професійного управління, які довели свою ефективність. Це означає досягнення процесу управління, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу методів планування, контролю і кількісних методів ухвалення рішень.

2. Кожна з управлінських концепцій і методик має свої сильні і слабкі сторони, або порівняльні характеристики у разі, коли вони застосовуються до конкретної ситуації. Керівник повинен уміти передбачити ймовірні наслідки - як позитивні, так і негативні, від застосування певної методики або концепції. Наведемо простий приклад. Пропозиція подвоїти зарплату всім службовцям у відповідь на додаткову роботу, ймовірно, викличе значне підвищення мотивації на якийсь час. Але порівнюючи приріст витрат з отриманими вигодами, ми бачимо, що такий шлях може призвести до банкрутства організації.

3. Керівник повинен уміти правильно інтерпретувати ситуацію. Необхідно безпомилково визначити, які чинники є найбільш важливими в цій ситуації і який вірогідний наслідок може спричинити за собою зміна однієї або декількох змінних.

4. Керівник повинен уміти пов'язувати конкретні прийоми, які викликали б як найменший негативний ефект і мали б найменше недоліків, з конкретними ситуаціями, тим самим забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом в умовах обставин, що склалися.

Процесний підхід дозволяє побачити схему організації роботи в цілому, взаємозв'язок процедур і документів, розподіл функцій і обов'язків учасників процесів і порядок їх взаємодії. Цей підхід акцентує увагу:

- на виявленні та виконанні вимог споживачів;
- аналізі процесів з позиції додається ними цінності;
- планування результатів та досягнення цілей процесів;
- постійне вдосконалення процесів, що опираються на вимірюванні показників їх ефективності.

Необхідно розкрити зміст ключового поняття – бізнес-процес.

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, що перетворюють входи у виходи.

Професор Норвезького університету науки і технології Бйорн Андерсен у своїй книзі «Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення» наводить одне з найпростіших визначень процесу: «деяка логічна послідовність пов'язаних дій, які перетворюють вхід в результати або вихід».

Дослідники Майкл Хаммер і Джеймс Чампі у книзі "Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі» пропонують наступне визначення бізнес-процесу: «комплекс дій, в якому на основі одного або більше видів вихідних ресурсів створюється цінний для клієнта результат».

Й. Беккер, М. Кугелер і М. Роземанн визначають бізнес-процес як «закінчене, з точки зору змісту, тимчасової і логічної черговості, послідовність операцій, необхідних для обробки економічно значимого об'єкта». Крім того, вчені відзначають, що принцип регулювання послідовності операцій становить основу процесного підходу до управління. І в той час як організаційна структура розділяє систему на підсистеми і містить інформацію про завданнях даних підсистем, організація процесів – це насамперед інструмент контролю за виконанням завдань і координації тимчасових і просторових аспектів їх виконання.

Американський дослідник Дж. Харриштон пише: «Процес – це послідовність взаємопов'язаних робіт, що мають своєю метою споживання входів процесу та їх перетворення у виходи, потрібні внутрішнім або зовнішнім споживачам, що супроводжується створенням доданої вартості». Також Харрінгтон зазначає, що застосовувані процеси визначають характер функціонування підприємства, більш того, «організацією насправді керують не менеджери, а застосовувані процеси».

Можна виділити основні складові бізнес-процесу: вхід (початкові об'єкти, в тому числі ресурси, необхідні для виконання процесу), технологію (певну кількість операцій, що складають процес, вихід (тобто одержуваний результат). Крім того, для ідентифікації процесу обов'язково виділяється власник (менеджер) процесу, його межі і інтерфейс, а також показники процесу (кількісні та якісні показники, що характеризують бізнес-процес і його результат).

Вхід бізнес-процесу зазвичай ототожнюють з поняттям його вхідних ресурсів. При цьому деякі дослідники розглядають поняття ресурсів в цілому, відносячи до них інформацію, фінанси, сировина й матеріали, персонал, обладнання, інфраструктуру, програмне забезпечення і т. д.

Інша група дослідників поділяє поняття вхідних ресурсів і механізму процесу, відносячи до вхідних ресурсів тільки ті, які повністю витрачаються в ході виконання процесу. Механізм процесу в даному випадку являє собою незмінні матеріальні, інформаційні та людські ресурси, які постійно використовуються для виконання процесу.

5.2 Система понять процесного підходу

Система понять процесного підходу:

- принципи побудови систем менеджменту якості, запропоновані в стандартах МС ISO серії 9000 версії 2000 р.;
- цикл P-D-C-A (Plan-Do-Check-Action), який часто називають циклом Демінга;
- принципи побудови BSC (Balance ScoreCard), розроблені Нортонем і Капланом;
- принципи управління проектами, оскільки будь-які зміни в організаціях, зокрема, і впровадження процесного підходу, виконуються як проект;

– кращий світовий досвід у галузі побудови систем менеджменту і поліпшення діяльності організацій.

У процесному ж підході функції управління розглядаються як взаємопов'язані. Управління тлумачиться як процес, оскільки робота, спрямована на досягнення цілей за допомогою інших, – не одинична дія, а низка безперервних взаємопов'язаних дій, які називають управлінськими функціями. У сучасній літературі виділяють наступні функції: планування, організація, мотивація та контроль.

В основі процесного підходу до управління підприємством лежить виокремлення в організації бізнес-процесів і управління цими бізнес-процесами. Для простоти викладу далі термін «бізнес-процес» замінимо на термін «процес».

Процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що становлять цінність для споживача.

Це визначення базується на визначенні стандарту MS ISO 9000:2000 і є досить загальним, та не враховує цілу низку питань, які розкривають особливості процесного підходу до управління. Виділяють три основні групи процесів :

– наскрізні (міжфункціональні) процеси, що проходять через кілька підрозділів організації або через всю організацію, що перетинають межі функціональних підрозділів;

– процеси (внутрішньофункціональні) підпроцеси підрозділів, діяльність яких обмежена межами одного функціонального підрозділу організації;

– операції (функції) найнижчого рівня декомпозиції діяльності організації, як правило, виконуються однією людиною.

У межах встановлення загальних особливостей розвитку процесу управління персоналом на підприємствах машинобудівного комплексу, орієнтованих на споживача, існують специфічні риси з погляду управління персоналом, особливості, які висвітлені в працях, а саме:

– вдосконалення психології особистості і колективу;

– виховання і навчання персоналу;

– системотвірними особливостями управління працею і персоналом.

Вони згруповані в єдину систему особливостей процесу управління персоналом на машинобудівних підприємства, які функціонують і розвиваються в умовах ринкової економіки (рис. 5.1). Елементами системи особливостей процесу управління персоналом є наступні:

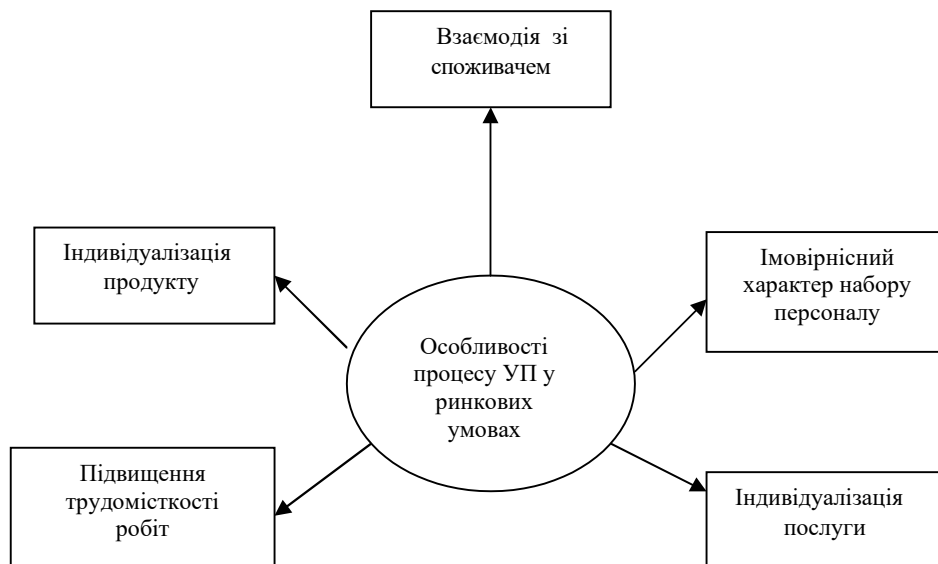


Рисунок 5.1 – Особливості процесу управління персоналом у ринкових умовах

Як бачимо, ефективність управління персоналом досягається приведенням в повну відповідність до вимог ринку цілей, що існують на підприємстві, форм, методів, процедур роботи з персоналом, зміною цілей, функцій і завдань, а також структур служб підприємства; але головна відмінність управління персоналом визначається в тому, що використовується потенціал особи працівника, потенціал команди і цілісний соціально-корпоративний потенціал (культура, ділове спілкування).

Формування стратегії управління персоналом залежить від наступних факторів (табл.5.1).

Таблиця 5.1 – Основні фактори, які визначають стратегію управління персоналом підприємства

Фактори	Характеристика
Стратегія підприємства	Інноваційна стратегія, мінімізація витрат, стратегія підвищення якості
Життєвий цикл підприємства	Початкова стадія, зростання, зрілість, реорганізація та скорочення виробництва
Розмір підприємства	Великі, середні, малі
Зовнішнє середовище	Забезпеченість ресурсами, динамічність, розряд складності

Після дослідження процесного підходу до управління персоналом, доцільним є розглянути особливості стратегічного підходу.

Стратегія управління персоналом є складовою загальноорганізаційної стратегії. У зв'язку з цим визначають три основні підходи взаємозв'язку стратегій: стратегічний менеджмент персоналу (кадрова стратегія як самостійна функціональна стратегія); менеджмент персоналу, орієнтований на стратегію підприємства («другорядна» стратегія персоналу); стратегічно орієнтований менеджмент персоналу (стратегія персоналу, орієнтована на ресурси).

5.3 Методичні основи опису бізнес-процесів на підприємствах.

Управління бізнес-процесами: цикл PDCA

Опис бізнес-процесів – це візуалізація діяльності компанії через детальні блок-схеми процесів. Маючи такий інструмент, всі співробітники (особливо «новачки»), можуть виконувати роботу без сторонньої допомоги та оперативно входити в нову посаду чи роль. *Опис* – це карта бізнесу через призму процесів і взаємодій. Завдяки вивченню й аналізу наявної документації, а також під час зустрічей з власниками процесів і їхніми учасниками формується чітке графічне зображення процесу.

Визначальною функцією даного інструменту є створення наочної покрокової інструкції. Ми фіксуємо перебіг виконання поточних бізнес-процесів компанії в тому вигляді, у якому він працює на момент проведення аудиту. Після цього процес може зазнавати змін або існувати в тому самому вигляді.

У будь-якому випадку, його опис стане інструкцією до виконання завдань.

Опис процесів здійснюється не тільки задля розуміння, яким чином у майбутньому здійснювати оптимізацію, а й для спрощення внутрішніх процесів компанії вже сьогодні.

Часто нові працівники не можуть швидко реалізувати покладені на них завдання через відсутність розуміння процесів. Маючи подібний опис у форматі блок-схем, будь-якому співробітнику стане легше розібратись і сформулювати послідовність дій відповідно до власних робочих потреб.

Результатом опису може бути інструкція для виконання, перелік ресурсів, показників, вимог до продуктів процесу та персоналу, а також набір усіх необхідних документів процесу.

Проекти з формалізації процесів – це також можливість розпочати діалог всередині компанії, упровадити ефективні комунікації й налаштувати працівників на реальні зміни. Унаочнюючи всі складові процесу, можна відкинути неефективні дії та спростити розуміння ролей кожного учасника.

Бізнес-процес визначається як логічно завершена ланцюжок взаємопов'язаних і повторюваних видів діяльності, в результаті яких ресурси підприємства використовуються для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів або створення продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів. Як клієнт бізнес-процесів може виступати іншою бізнес-процес. У ланцюжок зазвичай входять операції, які виконуються за певними бізнес-правилами. Під бізнес-правилами розуміють способи реалізації бізнес-функцій в рамках бізнес-процесу, а також характеристики і умови виконання бізнес-процесу. Складові бізнес-процесу дії можуть виконуватися людьми (вручну або з застосуванням комп'ютерних засобів або механізмів) або бути повністю автоматизовані. Порядок виконання дій і ефективність роботи того, хто виконує дію, визначають загальну ефективність бізнес-процесу. завданням кожного підприємства, що прагне до вдосконалення своєї діяльності, є побудова таких бізнес-процесів, які були б ефективні і включали тільки дійсно необхідні дії.

Під моделюванням розуміють процес побудови моделі як якогось уявлення оригіналу, що відображає найбільш важливі його риси і властивості. Якщо ж модель вже побудована, то моделювання – це процес дослідження (аналізу) функціонування системи, вірніше, її моделі. Базовою метою моделювання бізнес-процесів є опис реального ходу бізнес-процесів компанії. При цьому необхідно визначити, що є результатом виконання процесу, ким і які дії виконуються, який їхній порядок, яке рух документів в ході виконання процесу, а також наскільки процес надійний (ймовірність невдалого виконання) і як він може бути розширений / модифікований в майбутньому. Забезпечити прозорість ходу бізнес-процесів важливо тому, що тільки в цьому випадку власник бізнес-процесу (співробітник компанії, керуючий ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за його результати і ефективність), бізнес-аналітик, керівництво та інші зацікавлені сторони матимуть чітке уявлення про те, як організована робота. Розуміння ходу існуючих бізнес-процесів дає можливість судити про їх ефективності та якості і необхідно для розробки підтримуючої бізнес ІТ-інфраструктури.

Успішна розробка прикладних систем, забезпечують підтримку виконання бізнес-процесів від початку до кінця, можлива лише тоді, коли самі процеси детально ясні. Моделлю бізнес-процесу називається його формалізоване (графічне, табличне, текстове, символічне) опис, що відображає реально існуючу або передбачувану діяльність підприємства. Модель, як правило, містить наступні відомості про бізнес-процесі:

- набір складових процес кроків – бізнес-функцій;
- порядок виконання бізнес-функцій;
- механізми контролю та управління в рамках бізнес-процесу;
- виконавців кожної бізнес-функції;
- вхідні документи / інформацію, вихідні документи / інформацію;
- ресурси, необхідні для виконання кожної бізнес-функції;
- документацію / умови, які регламентують виконання кожної бізнесфункції;
- параметри, що характеризують виконання бізнес-функцій і процесу в цілому.

У теорії і на практиці існують різні підходи до побудови і відображення моделей бізнес-процесів, основними з яких є функціональний та об'єктно-орієнтована. У функціональному підході головним структуроутворюючих елементом є функція (бізнес-функція, дія, операція), і система представляється у вигляді ієрархії взаємозалежних функцій.

При об'єктному підході система розбивається на набір об'єктів, відповідних об'єктам реального світу і взаємодіючих між собою за допомогою посилки повідомлень. Бізнес-функція являє собою специфічний тип роботи (операцій, дій), виконуваної над продуктами або послугами в міру їх просування в бізнес-процесі. як правило, бізнес-функції визначаються самою організаційною структурою компанії, починаючи з функцій вищого керівництва через функції управління середнього і нижнього рівня і закінчуючи функціями, покладеними на виробничий персонал. Функціональний підхід в моделюванні бізнес-процесів зводиться до побудови схеми бізнес-процесу у вигляді послідовності бізнес-функцій, з якими пов'язані матеріальні та інформаційні об'єкти, що використовуються ресурси, організаційні одиниці і т. д. Перевагою функціонального підходу є наочність послідовності та логіка операцій в бізнес-процесах компанії, а недоліком – деяка суб'єктивність в деталізації операцій.

Терміни, визначення та скорочення, що пов'язані з бізнес-процесами:

– *бізнес-процес* – сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача;

– *моделювання* – процес побудови моделі як якогось подання оригіналу, що відображає найбільш важливі його риси і властивості;

– *модель бізнес-процесу* – формалізований опис бізнес-процесу, що відображає реально існуючу або передбачувану діяльність підприємства;

– *реінжиніринг* – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різних, стрибкоподібних поліпшень головних сучасних показників діяльності компанії;

– *регламент процесу* – документ, що визначає послідовність виконання робіт, їх виконавців, результати кожної роботи і всього процесу в цілому;

– *паспорт процесу* – документ, який містить короткий опис основних атрибутів процесу, дозволяє в загальному вигляді представити об'єкт процесу;

– *BPM-концепція процесного управління* організацією, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, безперервно адаптуються до постійних змін.

Бізнес-процес – сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача.

Бізнес-процес становить логічно завершену ланцюжок взаємопов'язаних і повторюваних видів діяльності, в результаті яких ресурси підприємства використовуються для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів або створення продукції для задоволення внутрішніх чи зовнішніх споживачів. Клієнтом бізнес-процесу може бути інший бізнес-процес.

Всі бізнес-процеси організації класифікуються як основні, що забезпечують розвиток і управління.

Основні бізнес-процеси, що становлять цінність для клієнта і забезпечити отримання доходу для підприємства, безпосередньо орієнтовані на виробництво продукції. Забезпечують бізнес-процеси – допоміжні бізнес-процеси, які призначені для забезпечення виконання основних процесів. Фактично забезпечують бізнес-процеси постачають ресурсами всю діяльність організації.

Бізнес-процеси розвитку – процеси вдосконалення, освоєння нових напрямків і технологій, а також інновації.

Бізнес-процеси управління – це бізнес-процеси, що охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні поточних дій і бізнес – системи в цілому.

Управління бізнес-процесами: цикл PDCA

При управлінні процесами найчастіше використовується цикл PDCA, або цикл Демінга, який коротко можна описати таким чином (рис. 5.2):

- *plan* (планувати) - описувати і встановлювати цілі та процеси, необхідні для отримання результатів, що відповідають вимогам споживача і політиці організації;
- *do* (виконувати) - впроваджувати і виконувати процеси;
- *check* (перевіряти) – здійснювати моніторинг процесів, вимірювати проміжні та кінцеві результати процесів;
- *act* (діяти) – вживати дії по постійному вдосконаленню процесів.



Рисунок 5.2 – Цикл PDCA для процесного управління

Модель Шухарта-Демінга. Зупинимося на кожному елементі циклу PDCA докладніше.

Опис бізнес-процесів: спеціальна мова опису бізнес-процесів дозволяє створювати моделі, які включають в себе опис всіх складових процесу - функції, ресурси, учасників, мети, інформацію, результати, події, напрям і послідовність дій, таким чином відображаючи існуючу реальність чи уявлення про неї в

майбутньому. Стратегічно важливими для компанії є наскрізні процеси, тобто міжфункціональні, орієнтовані на клієнта.

Реалізація процесів: учасники процесу виконують свої функціональні обов'язки відповідно до цієї моделлю процесу. Кожен співробітник повинен чітко знати всі свої дії в рамках всіх процесів, в яких він бере участь. В ідеалі, опис має багаторівневу структуру (спочатку описується процес на макрорівні, тобто на рівні підприємства, а потім переходить до опису нижнього рівня з більш високим ступенем деталізації). Це забезпечує системність, структурну взаємопов'язаність. Дії всіх підрозділів та співробітників, що виконують свої обов'язки відповідно з такою моделлю, налагоджені, скоординовані і спрямовані в русло загального процесу для досягнення загального результату.

Аналіз процесів: модель процесу завдяки наочності опису дає можливість ефективного аналізу того, наскільки оптимально він веде до поставленої мети. Як аналізованих чинників можуть виступати логістика процесу, його тривалість, відхилення по виконанню функцій / термінів і вартість (у тому числі розподіл по етапах) та інші чинники, від яких може залежати ефективність виконання. Дані аналізу дозволяють змінювати процес, постійно підвищуючи його якість.

Удосконалення процесів: постійно здійснюючи моніторинг і проводячи аналіз бізнес-процесів, підприємство знаходить резерви підвищення ефективності своєї діяльності шляхом оптимізації бізнес-процесів. Можуть бути виявлені і усунені наступні фактори: дублювання функцій, "вузькі" місця, надмірна вартість будь-яких операцій, низька якість виконання, наявність зайвих операцій, неузгодженість дій учасників і т.п. Оптимізація може бути двох типів: постійне вдосконалення процесів (еволюційний шлях) і періодичне радикальне зміна (революційний шлях). Перший спосіб використовується в рамках поточної діяльності, коли підприємству не потрібні різкі зміни. Другий шлях використовується, коли необхідні перетворення у зв'язку з істотно зміненним порядком діяльності, наприклад проведенням комплексної автоматизації. У таких випадках ставиться завдання "почати все з нуля". Такий підхід дозволяє уникнути застосування до старих процесам нових технологій.

Процесний підхід не стоїть на місці, обростає новими ідеями, рішеннями, рекомендаціями. Компанія досягає значних успіхів у поліпшенні діяльності шляхом аналізу сотень заходів і завдань з метою оптимізації загальних показників діяльності за відносно короткий період часу.

Цикл «Плануйте – робіть – перевіряйте – впливайте» вперше був розроблений в 20-х роках ХХ століття Уолтером Шухартом (Walter Shewhart) і

пізніше популяризував У. Едвардсом Демінгом (W. Edwards Deming). З цієї причини на нього часто посилаються як на «Цикл Демінга». Концепція PDCA присутній у всіх сферах нашої професійному та особистому житті і використовується постійно, формально чи неформально, свідомо чи підсвідомо у всьому, що ми робимо.

Кожна діяльність, не важливо наскільки вона проста або складна, підпадає під цей постійно триваючий цикл.

У контексті системи менеджменту якості PDCA є динамічним циклом, який може бути застосований всередині кожного процесу організації, а також по відношенню до системи процесів в цілому. Він тісно асоціюється з плануванням, впровадженням, керуванням і постійним поліпшенням як процесів реалізації (створення) продукції, так і інших процесів системи менеджменту якості. Підтримка в робочому стані і постійне підвищення здатності процесів може бути досягнуто шляхом застосування концепції PDCA на всіх рівнях усередині організації. Ця концепція застосовується в рівній мірі до стратегічних процесів високого рівня, таким як планування системи управління якістю чи аналіз з боку керівництва, і до простих виробничим видам діяльності, які здійснюють як частина процесів створення продукції.

ТЕМА 6 КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА І ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КЛІМАТ ЯК СКЛАДОВА КОНТЕКСТУ УПРАВЛІНСЬКОЇ РОБОТИ В БІЗНЕСІ

6.1 Сутність і основні елементи корпоративної культури

Ефективність діяльності компанії визначається наступними факторами: технічних і організаційних рівнем виробництва, кваліфікацією персоналу, рівнем мотивації і оплати праці, наявністю стратегії розвитку. Ці механізми, зазвичай регламентуються в різних нормативних документах (технічних паспортах, планах, програмах, тарифній системі і ін.).

Водночас в колективі будь-якої корпорації є така сфера відносин, яка не піддається формальній регламентації. Ці відносини складаються протягом ряду років за неписаними правилами під впливом історичного досвіду, менталітету людей, місцевих звичаїв і традицій, духовних цінностей і смаків. У менеджменті підприємств названі відносини виявляються в неформальному поділі праці, наявності неформальних лідерів, усталених звичок і традицій, а також особливого мікроклімату в колективі. Вся зазначена сфера об'єднується поняттям «корпоративна (або організаційна) культура». Корпоративна (організаційна) культура базується на основоположних цінностях, які поділяються членами компанії. Ці цінності в різних корпораціях можуть бути різними і в тому числі в залежності від того, чиї інтереси лежать в основі діяльності компанії: самої компанії в цілому або окремих її членів. З названих вище цінностей випливають стилі керівництва, поведінки, спілкування, діяльності. Високий рівень корпоративної культури є важливим стратегічним чинником, мобілізуючим всі структурні ланки корпорації і її окремих працівників на досягнення поставлених цілей в рамках задекларованої місії компанії.

До найбільш значущих характеристик корпоративної культури відносяться:

- усвідомлення працівником свого місця в компанії (групі);
- тип спільної діяльності;
- норми поведінки;
- тип управління; культура спілкування;
- система комунікацій; діловий етикет;
- традиції компанії; особливості трактування повноважень і відповідальності;

– трудова етика.

Вирішальним фактором у становленні корпоративної культури є філософія компанії або іншими словами, принципи, яким слід керуватися компанії.

Ці принципи формуються в рекламних матеріалах, в промовах засновників компанії, інформаційних документах. Формування таких принципів має на меті створити в очах своїх співробітників і в зовнішньому середовищі певний імідж корпорації.

Імідж корпорації – це своєрідна медаль, одна сторона якої є внутрішній образ компанії, тобто ходи в свідомості членів корпорації, а друга – її зовнішній образ, призначений для партнерів, конкурентів, фінансово-кредитних організацій податкової служби і т.п. Основна турбота керівництва компанії – це зовнішній вигляд організації, так як від цього багато в чому залежить успіх її діяльності в конкурентному середовищі. Цей вигляд формується в свідомості осіб і організацій під впливом контактів з компанією, як безпосередньо з співробітниками фірми, так і в ході знайомства з рекламою, відвідувань виставок, презентацій.

Імідж компанії може формуватися стихійно і цілеспрямовано. Часто у керівників «не доходять руки» до того, щоб відстежувати виникає образ своєї компанії. Всі сили віддаються формування, головним чином, виробничого потенціалу підприємства. У таких випадках складається стихійний імідж, який має зазвичай як позитивні, так і негативні риси, через що про одну й ту ж компанії можна почути прямо протилежні думки. Природно правильніше починати роботу з формування іміджу компанії одночасно зі створенням підприємства.

Таким чином, робота над іміджем тонка і складна, що охоплює багато процесів і багатьох людей, але абсолютно необхідна, якщо корпорація хоче закріпитися на ринку і мати хороші перспективи подальшого розвитку. Основні елементи корпоративної культури Тип спільної діяльності – характер взаємодії працівників в рамках колективної праці, спосіб організації такої праці. Існує кілька типів спільної діяльності (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Характеристика окремих типів спільної діяльності

Тип спільної діяльності	Основні риси
Індивідуальний	Мінімальна взаємодія між учасниками праці. Кожен виконавець має свій обсяг робіт відповідно до професійної позицією. Особисте спілкування здійснюється в основному в непрямій формі: через комп'ютерні мережі, телефон, телетайп і т.п. Спільним є лише предмет праці, в обробку якого кожен вносить свою лепту. Висока ініціативність, орієнтація на індивідуальні досягнення
Послідовний	Послідовне включення в роботу виконавців одного за іншим відповідно до специфіки технологічного процесу і кваліфікацією кожного. Міжособистісне спілкування виражено більшою мірою, ніж при індивідуальному типі спільної діяльності. Висока технологічна дисципліна. Чітке дотримання нормативів
Взаємодіючий	Участь кожного працівника в рішенні загальної задачі. Характер праці окремих працівників визначається керівником. Ефективність загальної трудової діяльності в рівній мірі залежить від вкладу кожного члена колективу. Висока орієнтація на авторитет лідера, колективні цілі, групову моральність
Творчий	Особливий тип діяльності – співтворчість; кожен учасник в рівній мірі творець чогось нового, унікального. Особлива активність учасників, гнучкість групи, мінливість її складу. Орієнтація на професійний розвиток. Даний тип особливо характерний для сфер науки і мистецтва

Тип управління характеризує те, як приймаються і реалізуються в компанії управлінські рішення. Тип управління повинен відповідати організаційній (корпоративної) культури фірми і в першу чергу, особливостям менталітету персоналу. Тобто не можна, наприклад, управляти науковим колективом методами, прийнятими в армії, також як не можна керувати виробничим підприємством методами театрального режисера. Основні типи управління представлені в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 – Характеристика основних типів управління

Тип управління	Характеристика
Бюрократичний	Рішення приймаються вищим керівником. Головний важіль впливу на підлеглих – накази, покарання (тобто сила). Зазначений тип передбачає наявність технологічно і організаційно дисциплінованих співробітників, беззаперечно виконують розпорядження начальства. Тут ініціатива мінімальна
Демократичний	Головним важелем управління є закон, демократичний за своїм змістом, що забезпечує інтереси як більшості, так і законослухняного меншини.
Авторитарний	Головний важіль управління – авторитет керівника при беззаперечному підпорядкуванні виконавців
Ринковий	Рішення приймаються відповідно до законів ринку, який і є мірилом ефективності цих рішень. Основний важіль впливу на виконавців – гроші
Колективістський	Головний важіль управління – знання, компетентність. Активне і рівноправну участь всіх високопрофесійних виконавців у прийнятті рішень

Нижче показано взаємозв'язок типів спільної діяльності, типів і важелів управління (табл. 6.3).

Таблиця 6.3 – Взаємозв'язок типів спільної діяльності, типів і важелів управління

Тип спільної діяльності	Тип управління	Важіль управління
Індивідуальний	Ринковий	Гроші
Послідовний	Бюрократичний	Сила
Взаємодіючий	Авторитарний	Авторитет
Творчий	Демократичний, колективний	Знання

Корпоративні стандарти є частиною корпоративної культури і являють собою правила, які прийнято виконувати. У різних компаніях ці правила можуть бути різними, але їх усереднений перелік зводиться до такого:

- 1) відносини з колегами (відносини керівників і підлеглих, поведінка в конфліктних ситуаціях, правила взаємозамінності, спілкування при замовнику, порядок підвищення кваліфікації та навчання нового співробітника);
- 2) відносини з клієнтами (вітання, ведення переговорів, розмови по телефону, розрахунки, поведінка в конфліктній ситуації, прощання);
- 3) робоче місце (оформлення, підтримка порядку, поведінка на робочому місці, передача його іншому виконавцю);
- 4) відносини з зовнішнім середовищем (захист інтересів компанії, збереження комерційної таємниці, способи представлення компанії).

6.2 Корпоративна поведінка

Поняття корпоративної культури включає в себе дуже важливий аспект, який отримав назву корпоративної поведінки і включає в себе різноманітні дії, пов'язані з управлінням господарюючими суспільствами.

Основні принципи корпоративної поведінки стали формулюватися на початку 1990-х рр. в «кодексах корпоративного поведінки», прийнятих в країнах з найбільш розвиненими ринками капіталу: Англії, США і Канаді.

Ці кодекси регулювали практику корпоративної поведінки, зокрема, питання забезпечення інтересів акціонерів, підзвітності директорів і керівництва компанією. З тих пір в багатьох країнах видані кодекси корпоративної поведінки з відповідними методичними рекомендаціями.

Низка зазначених кодексів містить правила, що повторюють положення законодавства про компанії та цінні папери. У той же час в них містяться принципи і правила, юридично не є обов'язковими. Правовий статус цих кодексів в різних країнах неоднаковий. Десять вони є частиною обов'язкових умов, які компанії необхідно дотримати для того, щоб її цінні папери пройшли лістинг на біржі. В інших країнах кодекс є документом, що носять лише рекомендаційний характер і не пов'язаний з будь-якими обов'язковими вимогами.

У деяких країнах навіть розроблений проект кодексу корпоративної поведінки. Цей кодекс не підміняє законодавчі та нормативні акти про акціонерні товариства, а регулює ті питання, які лежать за межами законодавчої сфери. Це питання моралі, етичних норм поведінки, правил ділового спілкування і т.п. Основні положення кодексу спрямовані на підтримку і розвиток нормальних, цивілізованих відносин між фірмою, її партнерами, акціонерами та державними

органами управління. Норми корпоративної поведінки поширюються на господарюючі суб'єкти всіх видів, але найбільшою мірою вони важливі для корпорацій. Це пов'язано з тим, що саме в корпораціях має місце відділення власності від управління, в зв'язку з чим можливі конфлікти між акціонерами і керівництвом компанії.

Головна мета норм корпоративної поведінки – захист інтересів акціонерів, у тому числі міноритарних. При цьому, чим вище ступінь захисту інтересів акціонерів, тим на більш істотні інвестиції може розраховувати компанія.

Розроблений проект кодексу корпоративної поведінки включає в себе наступні принципи:

1. Довіра між учасниками корпоративних відносин – основа побудови внутрішньокорпоративних відносин. Відносини між акціонерами, членами ради директорів і виконавчими органами товариства повинні будуватися на взаємній довірі і повазі. Взаємна довіра і повага між учасниками корпоративних відносин можливо за умови, що кожен з них сумлінно і без зловживань реалізує свої права, виконує обов'язки і керується інтересами суспільства і його акціонерів. Необхідною умовою довіри акціонерів раді директорів і виконавчим органам товариства є встановлення в суспільстві такого порядку корпоративної поведінки, який забезпечує рівне ставлення до всіх акціонерів товариства, відкритість при прийнятті корпоративних рішень і має на увазі персональну відповідальність і підзвітність членів ради директорів і виконавчих органів суспільству і його акціонерам, а в разі членів виконавчих органів – їх відповідальність і підзвітність раді директорів суспільства.

2. Етичні стандарти корпоративної поведінки. Етичні стандарти ведення підприємницької діяльності є основою формування політики корпоративної поведінки. Крім проходження чинному законодавству і правилам корпоративної поведінки російські акціонерні товариства повинні дотримуватися певних стандартів ділової етики при здійсненні щоденної підприємницької діяльності. Дотримання ділової етики є не тільки моральним імперативом, а й виконує функції захисту суспільства від ризиків, підтримує довгострокове економічне зростання і сприяє здійсненню успішної підприємницької діяльності. Етичні стандарти, поряд з законодавством і передовим досвідом корпоративної поведінки, формують політику корпоративного поведінки суспільства, що базується на врахуванні інтересів акціонерів і керівництва, що сприяє зміцненню позицій суспільства і збільшення

його прибутку. Посадові особи товариства повинні здійснювати свою діяльність сумлінно і розумно з належною турботою і обачністю, уникаючи конфліктів з іншими посадовими особами та акціонерами.

Члени рад директорів виконавчих органів суспільства, так само як і працівники товариства, повинні виконувати свої професійні функції сумлінно і розумно, з належною турботою і обачністю в інтересах суспільства і його акціонерів, уникаючи конфлікту інтересів. Вони повинні забезпечувати повну відповідність своєї діяльності не тільки вимогам чинного законодавства, але цілям і духу законів, етичних стандартів і загальноприйнятим нормам поведінки. Прийняття рішень акціонерами, членами рад директорів і виконавчими органами товариства повинно ґрунтуватися на принципі прозорості і адекватності, так як ринкова економіка має на увазі, що учасники підприємницької діяльності надають один одному достовірну інформацію своєчасно і з повагою норм конфіденційності. У разі виникнення корпоративних конфліктів члени рад директорів і виконавчих органів, а також інші працівники товариств, повинні знайти шляхи їх вирішення шляхом переговорів з метою забезпечення ефективного захисту як прав акціонерів, так і ділової репутації товариства.

3. Рівне ставлення до акціонерів. Корпоративна поведінка ґрунтується на рівне ставлення до акціонерів, включаючи міноритарних та іноземних акціонерів. Всі акціонери повинні мати можливість отримати ефективний захист в разі порушення їх прав. Члени ради директорів і виконавчих органів зобов'язані спрямовувати суспільством в інтересах усіх його акціонерів. У числі найбільш серйозних зловживань російських акціонерних товариств у сфері корпоративної поведінки сьогодні слід відзначити управління товариствами в інтересах великих акціонерів товариства при свідомому ігноруванні прав і інтересів міноритарних акціонерів.

4. Права акціонерів. Акціонерам повинні бути забезпечені: надійні і ефективні методи реєстрації прав власності на акції, а також можливість вільного і швидкого відчуження належних їм акцій; право брати участь в управлінні акціонерним товариством шляхом прийняття рішень по найбільш важливих питань діяльності товариства; право брати участь у прибутках товариства; право на регулярне та своєчасне отримання повної та достовірної інформації про суспільство. До важливих корпоративних рішень відносяться такі рішення, які відповідно до Закону «Про акціонерні товариства» вимагають затвердження їх акціонерами, а також будь-які інші рішення, що призводять до істотної зміни діяльності або фінансового становища суспільства. Одним з поширилися

останнім часом зловживань є спроба деяких російських акціонерних товариств розбити укладаються угоди на ряд взаємопов'язаних, але менших за масштабами угод з метою виправдання вузької і формальної інтерпретації вимоги затвердження акціонерами угод певного масштабу. Зловживання в сфері нарахування та виплати російськими акціонерними товариствами дивідендів поширені повсюдно. Ситуацію необхідно змінити з метою забезпечення основного права акціонерів на участь в прибутках товариства.

5. Органи управління товариства. Практика корпоративного поведінки повинна забезпечувати здійснення членами рад директорів і виконавчих органів суспільства добросовісної діяльності з належною відповідальністю і обачністю, з дотриманням вимог законодавства і незмінно в інтересах суспільства і всіх його акціонерів. Члени виконавчих органів при здійсненні управління суспільством повинні слідувати рішенням ради директорів і проведеної нею політики, уникаючи конфлікту інтересів, і бути підзвітні членам ради директорів і акціонерам товариства. Винагорода членів виконавчих органів і ради директорів товариства має залежати від результатів діяльності товариства. Члени ради директорів і виконавчих органів товариства повинні нести відповідальність перед суспільством за неналежне виконання своїх обов'язків.

6. Угоди суспільства. Всі угоди суспільства повинні здійснюватися сумлінно, в інтересах суспільства, враховувати інтереси всіх його акціонерів і мати на меті одержання товариством прибутку, а також збільшення вартості активів товариства. Порядок здійснення товариством угод, у вчиненні яких є зацікавленість, повинен забезпечувати інтереси всіх акціонерів. Угоди, у вчиненні яких є зацікавленість, повинні відбуватися на комерційних умовах, відповідних угод між особами, не пов'язаними один з одним, і затверджуватися не зацікавлені в них акціонерами, членами ради директорів товариства на підставі поданої до укладення угоди повної інформації про таку зацікавленість. Порядок реорганізації і поглинання суспільства повинен забезпечувати інтереси акціонерів і можливість реалізації акціонерами контролю за діями органів управління товариства в процесі реорганізації та поглинання.

7. Розкриття інформації Рада директорів, виконавчі органи та посадові особи товариства повинні своєчасно надавати акціонерам і один одному повну і точну інформацію про діяльність та фінансовий стан товариства, про ситуацію в ньому практиці корпоративної поведінки, про структуру капіталу і великих акціонерів товариства, про питання, що виносяться на затвердження акціонерів. Вони не мають права використовувати в особистих інтересах або в інтересах

третіх осіб конфіденційну або іншу неравнодоступну інформацію про суспільство і повинні вживати адекватних заходів щодо захисту такої інформації. Акціонерні товариства повинні забезпечити такий рівень розкриття інформації акціонерам і інвесторам суспільства, який дозволить їм приймати зважені рішення щодо придбання або відчуження акцій і інших цінних паперів товариства. Належна відкритість акціонерних товариств перед інвестиційним співтовариством сприяє залученню інвестицій і збільшує капіталізацію суспільства. При цьому органи управління товариства повинні визначити межі розкриття інформації, так як розкриття певних відомостей, що не підлягають обов'язковому оприлюдненню згідно з чинним законодавством і внутрішніми документами товариства, може не відповідати інтересам суспільства і акціонерів. Необхідною умовою довіри акціонерів суспільству, членам її виконавчих органів і раді директорів є рівна можливість для всіх акціонерів своєчасно і оперативно отримати достовірну і повну інформацію про діяльність товариства та його реальне фінансове становище.

8. Постійне вдосконалення стандартів корпоративної поведінки – обов'язок кожного акціонерного товариства. Акціонерні товариства повинні розвивати і вдосконалювати стандарти корпоративної поведінки, що забезпечують підпорядкування чинному законодавству, дотримання правил корпоративної поведінки, а також етичним стандартам здійснення підприємницької діяльності. Зокрема, суспільства повинні знайомити членів ради директорів, членів виконавчих органів, інших посадових осіб і співробітників товариства з правилами корпоративної поведінки, а також ввести систему внутрішнього контролю, що забезпечує відповідність діяльності товариства до існуючого законодавства. Цим створюються передумови для впровадження найкращої практики корпоративного поведінки і корпоративної етики.

6.3 Етапи формування корпоративної культури

Корпоративна культура, як і будь-яка система, має свій життєвий цикл, тобто проходить всі етапи від зародження до ліквідації (зникнення, заміни). Зародження корпоративної культури зазвичай відбувається з виникненням нової господарюючої організації і в певному сенсі окремі елементи цієї культури можуть кинути виклик усталеним в суспільстві уявленням і настроям. На цій

стадії до зародження культури переважає або пасивно-поблажливе, або негативне ставлення.

Можливі навіть загальний осуд і санкції. Однак, саме нова культура є базою для формування передумов подальшого розвитку суспільства в цілому і господарських зв'язків зокрема.

Природно, мова йде про такі культурних новаціях, які лежать в руслі закономірностей історичного розвитку. Стабілізація корпоративної культури може бути констатована, коли цієї культури дотримується переважна більшість, коли вона стає органічною середовищем існування і розвитку суспільства. Причому, мова йде як про побутовому прояві цієї культури (одязі, дозвіллі тощо), так і про духовну складову (світогляді, перевазі, мотиви і т.п.). Історія корпоративної культури при переході на рівень класики. Основні елементи культури узагальнюються, обростають міфами і легендами. Цей рівень стає плацдармом для подальшого розвитку суспільства і культури в широкому сенсі. Тобто культура виходить за рамки власне корпоративної і стає міжкорпоративної культурою, а потім і культурою бізнесу в цілому.

В умовах, коли для реалізації проектів ресурсів однієї компанії часто не вистачає і менеджменту доводиться переходити на рівень міжкорпоративної культури, тобто оперативно коригувати систему цінностей, норм, форм комунікацій і т.п. Все це сприяє розвитку тенденції переходу від конкуренції до партнерства.

Наступною, більш високою стадією розвитку корпоративної культури є, як уже зазначалося, культура бізнесу в цілому. Виникнення великих інтегрованих структур (зокрема, холдингів) тягне за собою необхідність вишукувати ресурси за межами можливостей навіть декількох компаній, а отже, і розвитку проектного менеджменту, усвідомлення необхідності формування не просто договірних відносин, а й інтеграції цінностей, ідеології. Культуру бізнесу можна охарактеризувати як інструмент перетворення управлінських технологій в технології системної організації діяльності корпорації. Ті компанії, які виходять на рівень культури бізнесу, мають кращі умови для свого розвитку, так як: сприяють формуванню нових можливостей для розвитку бізнесу; формують нове культурне середовище, що забезпечує виникнення нових потреб суспільства в розвитку додаткових видів бізнесу. Природно, що компанії, що знаходяться на різних рівнях розвитку корпоративної культури, мають і різні перспективи (табл. 6.3).

Таблиця 6.3 – Перспективи компаній з різним рівнем корпоративної культури

Рівень	Характеристика компанії	Перспективи компанії
Корпоративна культура	Розвинена атрибутика корпоративної культури; орієнтація на отримання прибутку, завоювання і утримання позицій на ринку; патріотизм, командний дух	При відсутності можливості врахувати швидко мінливі умови макросередовища компанія може стати неефективною
Міжкорпоративна культура	Відкритість, готовність до змін	Корпоративна культура компанії толерантна до інших культур, їх цінностям, нормам і атрибутам, додаткові можливості ведення бізнесу, розширення інформаційних ресурсів, розвиток персоналу, стабільне функціонування компанії
Культура бізнесу	Готовність до соціального партнерства; взаємне збагачення корпоративної культури компанії і суспільних цінностей	Розвинені цінності і потреби формують передумови для появи нових напрямків діяльності

ТЕМА 7 ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФАКТОРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ В БІЗНЕСІ

7.1 Ролі міжнародного менеджера

Виділимо основні ролі міжнародного менеджера:

1. Міжнародний менеджер як організатор стратегічного пошуку можливостей фірми на зовнішньому ринку. На даному етапі роль міжнародного менеджера зводиться до вирішення 3-х ключових проблем: виділення разом з командою ключових напрямків пошуку, організація зусиль служб і зовнішніх консультантів на проведення попереднього аналізу, кінцевий вибір перспективних можливостей.

2. Міжнародний менеджер як стратегічний мотиватор. Особлива роль міжнародного менеджера полягає у кінцевому визначенні тих стратегічних мотивів, якими буде керуватися фірма, вибираючи ті чи інші напрямки і можливості виходу на міжнародний ринок.

3. Міжнародний менеджер як культурний аналітик. Цю роль на відміну від економічних, маркетингових чи юридичних задач вирішити ніхто, окрім самого менеджера не в змозі: саме він повинен бачити і розуміти особливості національної культури, на які може спиратися фірма, саме він повинен передбачати всі проблеми комунікацій для забезпечення ефективності менеджменту і, нарешті, тільки він може контактувати з вищими менеджерами зарубіжних фірм, враховуючи їх національні стереотипи.

4. Міжнародний менеджер як ефективний організатор і керівник інтернаціонального колективу. Зовні здається, що ця роль, як і попередня, потребує лише знань в області культури, але при ближчому аналізі стає ясным, що значною мірою необхідно залучення і економічних, і політичних, і юридичних знань.

5. Міжнародний менеджер як дипломат. Ця роль передбачає не просто комплексне знання зовнішнього середовища, але і значний, саме дипломатичний талант, який практично є необхідним кругом: від грамотних, тонко проведених переговорів до рішення непростих проблем взаємовідносин з владою в країні перебуття.

6. Міжнародний менеджер як громадський діяч. В цій, на перший огляд, деякою мірою дивній для менеджера ролі міжнародний менеджер виступає

достатньо часто, оскільки він представляє за кордоном не лише власну фірму, але й в певних обставинах свою країну і свій народ.

7. Міжнародний менеджер як “стратегічний оптимізатор” міжнародного бізнесу. У цій особливій ролі він виходить за рамки країни, де перебуває, піклуючись про оптимальність бізнесу фірми в цілому. І тут його чекають непрості рішення, у яких особливого врахування і тонкої оцінки потребують політичні і економічні аспекти зовнішнього середовища.

7.2 Механізм оцінювання якості праці управлінського персоналу

У міжнародній практиці існують стандарти стосовно підготовки спеціалістів у сфері управління, визначальними серед яких є такі сфери управлінської діяльності (The Quality Assurance Agency for Higher Education, Великобританія, 2002 р.):

- зовнішнє середовище та його вплив на організацію;
- функціонування ринків та поведінка споживачів;
- принципи організації виробничого й збутового процесів;
- джерела й способи фінансування підприємства (у т.ч., розуміння управлінської та фінансової звітності);
- управління людськими ресурсами в організації;
- інструментарій кількісних й якісних досліджень у бізнесі;
- формування і використання інформаційних систем управління (включаючи комунікаційні технології);
- розробка стратегії бізнесу в умовах змін зовнішнього середовища.

Знання й навички являються базисними елементами професійної компетентності управлінців, тобто здатності робітника виконувати роботу згідно з вимогами посади, завданнями й стандартами, прийнятими в організації або галузі.

Професійна компетенція становить сукупність «здорового глузду, спеціальних знань та майстерності, набутої в процесі трудової діяльності». Проявляється у вигляді розуміння тонкощів професії, тобто знань як правильно виконувати свою роботу. Сьогодні вживається не саме поняття професійної компетенції, а система професійних компетенцій. Використання даної системи як інструменту в управлінні персоналом:

- дозволяє пов’язувати систему управління людськими ресурсами з бізнес-цілями організації в поточному періоді і в стратегічній перспективі;

– лежить в основі системи роботи з персоналом, коли усі елементи й сторони цієї системи орієнтовані на максимально можливий результат у цій галузі;

– вона однаковою мірою застосовується до різноманітних типів організацій, оскільки будується на базі механізмів координації, забезпечуючи тим самим єдність й узгодженість в роботі всіх структурних підрозділів;

– підвищує віддачу при її використанні як інструменту у взаємодії з іншими практиками менеджменту.

Згідно з цим, розвиток управлінських кадрів передбачає освоєння та використання комплексу сучасних професійних знань й практичних навичок, опанування ефективних методів професійної поведінки та технологій.

У загальному вигляді можна представити п'ять складових (компонентів) професіоналізму управлінця-керівника виробничо-господарської сфери:

– глибокі знання теорії та практики управління;

– достатня підготовленість в галузі технології виробництва, специфічного для керівного об'єкту, а також у необхідному обсязі володіння економічними, правовими, психологічними знаннями, об'єм і характер яких різняться залежно від конкретного виду та рівня управлінської діяльності;

– специфічні для управлінської діяльності здібності;

– необхідні для управлінської діяльності практичні вміння та навички;

– психологічні риси особистості керівника (емоційні компетенції).

Професійні знання та навички формують практичний інтелект особистості, в основі якого лежить показник рівня інтелектуального розвитку (IQ). Практичний інтелект є основним фактором ефективності виконання робіт. Однак на даному етапі розвитку він не є визначальною конкурентною перевагою, а лише необхідною. Спеціальні знання та навички є умовою для отримання завдання та його виконання, однак як власне робітник виконує роботу, тобто які нові навички та здібності він/вона додає до своїх спеціальних знань, визначає його ефективність.

Таким чином, практичний інтелект – це «гранична» компетентність для вступу до спеціальності. Це пояснюється складнощами вступу на посаду (в професійних та технічних сферах діяльності граничне значення IQ має бути 110-120 балів); високим рівнем конкуренції в професійній сфері. Тобто особливістю керівника повинен стати інтегративний образ мислення та широкий кругозір, який підкріплено кваліфікацією та практикою. Але сукупність перерахованих елементів формує тільки потенціал професіоналізму управлінського персоналу,

реалізація цього потенціалу, яка є найважливішою компонентою професіоналізму, – це практична діяльність по організації трудових зусиль підлеглих, які являють собою об'єкт управлінських дій, котра характеризується високим ступенем інтенсивності та результативності та заснована на втіленні усіх перерахованих вище елементів. При цьому слід взяти до уваги різницю кожного індивіду щодо швидкості освоєння, тривалості та ефективності використання одних і тих навичок в практичних умовах, що залежать від індивідуальних особливостей кожного, особливо від його/її здібностей.

Здібності менеджера – це взаємозв'язок психологічних та фізіологічних особливостей, що забезпечують набуття відповідних знань та навичок, а також створюють відповідні передумови для отримання оптимальних результатів у певному виді діяльності.

У сфері менеджменту виділяють шість ключових здібностей:

- 1) спроможність запам'ятовувати факти;
- 2) здібність до аналізу;
- 3) інтуїція;
- 4) стійкість до стресу;
- 5) здатність до навчання;
- 6) спроможність до лідерства.

В сучасній науці та практиці менеджменту та психології такі здібності отримали назву показника емоційного інтелекту (EQ).

Але навіть якщо менеджер володіє необхідними для посади знаннями, здібностями та навичками, а його позиція збігається з існуючим бажанням здійснювати свою діяльність, та він показує блискучі результати у своїй компанії знаходячись в категорії «зірок» серед співробітників, але існує велика імовірність, що якщо він перейде в іншу організацію, він не буде таким успішним як в попередній. Такий феномен в практиці менеджменту отримав назву «парадокс зірок». Він заставляє замислитися про те, чому високі результати не можуть бути перенесені із однієї компанії в іншу. Та відповідно до цього, головним завданням менеджменту підприємства в такому випадку є необхідність зрозуміти, «що усередині компанії» та «що саме» впливає на ефективність її трудового колективу. Відповідно до цього не варто упускати з виду організаційний фактор, який є не менш важливою рушійною силою управлінської ефективності.

При цьому особливу увагу необхідно приділити таким його складовим:
– інформаційна система компанії;

- ресурсна та інструментальна база компанії;
- система «оцінка – стимулювання – контроль» (ОСК);
- система розподілення відповідальності.

Інформаційна система. Вперше ідеї про результативну роботу з інформацією були сформовані американським професором Т. Гілбертом в 1978 році, які і на сьогодні є актуальними. Згідно з його думкою, чітка постановка завдання та достовірний зворотній зв'язок – дві необхідні складові інформаційної ефективності. Однак на більшості робочих місць вони недостатні чи майже повністю відсутні. У співробітників відсутнє розуміння місії та стратегії організації, у них немає чітко визначеної системи задач та цілей, а також критеріїв праці. Відповідно вони не можуть визначити чи працюють ефективно, чи необхідне корегування їх діяльності, наскільки результати праці відповідають організаційним вимогам. У цьому й полягає проблема інформаційної системи підприємства.

У зв'язку з цим особливу увагу в процесі організації діяльності необхідно приділити інформаційній взаємодії з підлеглими через постановку завдання, враховуючи психологію кожного співробітника й забезпечуючи кожного, необхідною для виконання завдання, інформацією та налагодження об'єктивного зворотного зв'язку.

Результати діяльності менеджерів визначають і інші організаційні фактори, що включають механізми «оцінки – стимулювання – контролю» (ОСК), при цьому, як і системи інформаційного обміну вони формуються на підприємстві саме управлінським персоналом. Основним критерієм ефективності механізму буде те, наскільки ефективно менеджер виконує свої функції в організації.

«Парадокс зірок» в значній мірі пояснюється також різницею в ресурсній базі, якою підприємство забезпечує свій управлінський персонал. Тут головними критеріями результативності будуть виступати якість ресурсної бази і те, як менеджери її використовують, при цьому виконуючи три основні свої ролі: «перемовника», розподільвача ресурсів та підприємця (за Г. Мінцбергом).

Останнім та одним із найважливіших факторів є система розподілення відповідальності на підприємстві. Забезпечення балансу між відповідальністю та повноваженнями – це найважливіший, фундаментальний принцип проектування ефективної управлінської роботи на будь-якому підприємстві. При цьому те, як розподіляється відповідальність, впливає на усі елементи управлінської результативності: розподіляючи відповідальність, менеджер розподіляє

повноваження, а значить, можливості впливати на те, як буде формуватися й розподілятися інформація, використовуватися ресурси, як буде працювати система ОСК. Тим самим буде здійснюватися вплив на кожного співробітника та його можливості використання своїй кваліфікації, здібностей та позиції.

Згідно з усіма вищеперерахованими рушійними силами управлінської результативності формується культура результативності

– сумарний, інтегруючий вектор компетенцій, знань та вмінь, поведінки, позицій та установок співробітників усього підприємства.

Оцінювання персоналу на підприємстві доцільно вести за такими етапами:

1. Попереднє планування оцінювання. На цьому етапі визначають мету зазначеного оцінювання, формують цілі та завдання, встановлюють об'єкт оцінювання, визначають напрями, методи, процедури та критерії оцінювання персоналу.

2. Оцінювання персоналу, яке здійснюють за вибраними напрямками, методами та визначеними критеріями.

3. Зведення оцінок та підсумовування результатів оцінювання. Результати оцінювання подають у вигляді звітів, експертна комісія формує рекомендації та налагоджує зворотний зв'язок з працівниками (тобто обговорення результатів оцінювання).

Оцінити результативність праці управлінського персоналу можна за двома напрямками: оцінювання результативності праці самого керівника та праці тієї структурної одиниці, якою він управляє.

Оцінювання результативності праці керівника варто здійснювати з метою встановлення відповідності результатів виконаних завдань поставленим вимогам, а саме оцінюванню підлягають вміння: планувати, організувати та координувати свою роботу; раціонально розподіляти завдання між підлеглими, перевіряти й оцінювати результати їх роботи; вчасно інформувати колектив про зміни як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства; висувати та обговорювати нові ідеї та пропозиції з колективом, а також оцінювати вчасність виконання поставлених перед ним завдань та кількість допущених при цьому суттєвих помилок тощо.

Більш точно діяльність керівника характеризує результативність праці структурної одиниці, якою він управляє. Добре спланована, організована та вчасно виконана робота у підрозділі (відділі, цеху тощо) свідчить, зокрема, про компетентність керівника та високу якість його праці.

Оцінювати особистісно-професійні характеристики управлінця доцільно за групами критеріїв:

- фізіологічно-вікові особливості (стать, вік, зовнішній вигляд, стан здоров'я, працездатність тощо);
- соціально-культурні (освіта, сімейний стан, місце проживання, релігійні погляди, політичні переконання тощо);
- організаційні (лідерські якості, здатність до керівництва, організованість, дисциплінованість та самоконтроль, впорядкованість дій, інформаційні зв'язки та контакти, ініціативність, цілеспрямованість тощо);
- професійно-ділові (стаж роботи, професійні знання, здатність до глибокого аналізу ситуації, що склалася, готовність до ризику, відповідальність, стратегічне мислення, наполегливість тощо).

В цій групі критеріїв особливу увагу варто приділити вмінню того чи іншого керівника приймати оптимальні управлінські рішення, а саме його здатності адекватно реагувати на ситуацію, що склалася, та вживати ефективних заходів для її вирішення.

Враховуючи досвід зарубіжних країн, досить велику увагу сьогодні звертають на оцінювання власне конфліктності керівника і його вміння запобігати виникненню конфліктних ситуацій у колективі та вирішувати їх. Для того щоб проаналізувати ступінь конфліктності керівника, варто враховувати стиль керівництва.

Оцінювати взаємодію між працівником та підприємством слід за такими критеріями:

- рівень ідентифікації працівника з підприємством;
- рівень адекватності прагнень працівника та можливостей професійного росту на підприємстві;
- рівень довіри до вищого керівництва підприємства;
- рівень ініціативності у вирішенні проблем підприємства;
- рівень задоволеності умовами праці, її оплатою, колективом тощо;
- рівень зіставності морально-етичних принципів працівника та методів і засобів, які домінують на підприємстві для досягнення цілей;
- рівень активності у формуванні позитивного іміджу підприємства.

Чітко сформульовані критерії забезпечують об'єктивність, повноту та всебічність оцінювання. Кожному критерію має відповідати певний ваговий коефіцієнт, що відображає відносну його значущість в сукупності критеріїв. Перелік критеріїв встановлює експертна комісія і він залежить від сфери

діяльності керівника. Оцінювання на основі вибраних критеріїв повинно здійснюватися за відповідною шкалою (наприклад, від 0 до 10 балів).

Оцінки за кожним критерієм множать на відповідні вагові коефіцієнти, підсумовують та порівнюють з еталоном, тобто максимально можливою кількістю балів. Тоді визначають рівень відповідності керівника займаній посаді, формують рекомендації та результати оцінювання виносять на обговорення.

ТЕМА 8 СТАДІЇ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ПРОЦЕСІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

8.1 Теорія життєвого циклу організації

У розвитку підприємства існує безліч циклів. Вони переплітаються, накладаються або розходяться різними своїми фазами. Тому й виникають певні труднощі дослідження процесів функціонування підприємств і тенденцій їх розвитку.

У науковій літературі існують різні підходи до виділення циклів розвитку підприємств. Один з найбільш раціональних полягає у виділенні п'ятиетапного циклу розвитку. Кожному з етапів відповідають певні особливості стану підприємства, які й утворюють тип організації.

Життєвий цикл організації являє собою п'ять основних фаз розвитку, кожна з яких має певні цілі, ознаки, стиль керівництва, завдання й організацію праці.

Фаза 1 – народження організації (становлення). Для неї характерні: визначення головної мети, що укладається у виживанні, основне завдання – вихід на ринок, організація праці – прагнення до максимального збільшення прибутку.

Фаза 2 – дитинство і юність (ріст). Відмінні риси: головна мета – короткочасний прибуток і прискорений ріст, виживання за рахунок твердого керівництва, основне завдання – зміцнення й захоплення своєї частини ринку, організація праці – планування прибутку.

Фаза 3 – стабільність (зрілість). Головна мета – систематичний, збалансований ріст і формування індивідуального іміджу, основне завдання – ріст по різних напрямках, завоювання ринку, врахування різноманітних інтересів, організація праці – поділ і кооперація, премії – за індивідуальний результат.

Фаза 4 – старіння організації (занепад). По суті це вищий ступінь її зрілості. Головна мета – зберегти досягнуті результати. Основне завдання – забезпечити стабільність.

Фаза 5 – відродження організації (реструктуризація, реформування, трансформація тощо). Головна мета – забезпечити поживлення по всіх функціях, головне завдання – омолодження.

Тривалість життєвого циклу організації для різних організацій і підприємств у різний час різна. Рівні життєвого циклу в різний час різні, як і

тривалість життєвого циклу для різних підприємств. Тому можливі різні варіанти логістичних кривих життєвого циклу підприємства (рис. 8.1).

На зображених логістичних кривих життєвого циклу по осі абсцис відкладається час (вік підприємства), по осі ординат – показники результативності діяльності підприємства (прибуток, частка ринку, обсяг випуску продукції). Схема А показує середній успіх підприємства, Б – стрімкий зліт-падіння, В – «зоряну» кар'єру, Г – мінливу кар'єру, Д – різке падіння й зліт, Б – запізниле визнання.

Розглянемо такі типи розвитку підприємств:

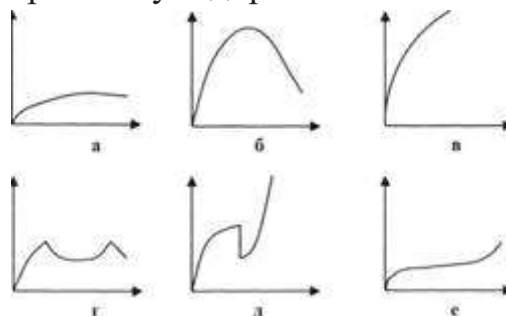


Рисунок 8.1 – Графічне зображення життєвого циклу підприємств

Підприємство-експлерант має наступні характеристики: наявність оригінальної ідеї; наявність фахівців (новаторів); перспективи проведення й збуту; краща організація – відсутність будь-якої організації; у нас демократія – будете робити те й так, як я скажу; високий фанатизм лідера й згуртованість довкола нього трудового колективу; мобільність і взаємозамінність кадрів; творча атмосфера; поява нового лідера; відсутність компромісів; обмеженість ресурсів; перевантаження; гірші умови роботи; залежність від ринку.

Підприємство-пациєнт має наступні характеристики: наявність товарів, перевірених ринком, і фахівців, зацікавлених у його завоюванні; наявність інвестицій; виживає найсильніший; добре те, що погано конкурентові; демократія гарна там, де вона потрібна; наявність групи ентузіастів; інтелектуальний продукт значний; уміння керувати ринком; розбіжності в колективі; залежність від ринку; недостатня технічна оснащеність і виробничі потужності.

Підприємство-віолент має такі характеристики:

- освоєння певного сегмента ринку з повним його насиченням; можливість одержання прибутку;
- ціль – усі, рух до неї – ніщо;
- добре живе той, хто вміє добре жити;

- якість кадрів;
- фінансова стабільність;
- конкурентоспроможність продукції;
- фіксована номенклатура;
- опозиція;
- консерватизм у нововведеннях;
- складні оргзв'язки;
- малодинамічні наукові структури.

Підприємство-комутант має наступні характеристики: розпад інтернаціональної компанії на ряд національних; наявність бажання у фахівців зберегти колектив; відсутність у конкурентів бажання поглинути фірму; є ще порох у порохівницях; якби молодість знала, якби старість могла; наявність лідера, що розуміє специфіку ринку; вміння втримати покупця; висока технічна оснащеність; невимогливість кадрів; звуження ринку; високі витрати; інертність; недозавантаженість потужностей; незмінність номенклатури.

Підприємство-леталент – деструктуризація підприємства, припинення його існування в попередньому виді.

Можна також розглядати не тільки фази життєвого циклу підприємств, але й стадії розвитку кожної фази окремо.

Теорія циклів і криз М. І. Тугана-Барановського розглядає кризу як переломну крапку двох хвиль підвищувальної й понижувальної в циклічному розвитку економічної системи. Кризові ситуації у функціонуванні підприємства тісно пов'язані із циклічним характером зміни ринкової кон'юнктури (більшими, середніми й малими економічними циклами), але ще більш тісний зв'язок спостерігається між кризовою ситуацією й стадією життєвого циклу підприємства. Кризові ситуації можливі на будь-якому етапі життєвого циклу суб'єкта господарювання, починаючи зі стадії його зародження – формулювання місії, причому ця стадія є однією з найбільш чутливих.

На межі банкрутства найчастіше коштують підприємства, на яких після проходження «вищої крапки» керівництво, уважаючи, що бізнес налагоджений, більше схиляється до інерційності його ведення. Ця інерційність у рамках зміни типу національної економіки й стала недозволеною помилкою. Схематично зобразимо виникнення й розвиток ситуації економічного банкрутства на різних стадіях життєвого циклу підприємства, детальна увага приділимо стадії зрілості.

Банкрутство можливе на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, його розвиток є також циклічним. На кожному з етапів життєвого

циклу підприємства необхідний активний маркетинг, зміна асортиментної політики, пошук альтернативного джерела доходів, реорганізація, реструктуризація, зміна форми власності. На першій стадії банкрутства можлива досудова санація за рахунок власних коштів. На другій стадії – досудова санація за рахунок власних і позикових коштів. На третій стадії – санація в ході проведення в справі про банкрутство.

8.2 Модель життєвого циклу організації Л. Грейнера та І. Адізеса

Модель Грейнера організаційних фаз росту й кризових ситуацій на підприємстві. Вживання, можливості росту й напрямку змін на підприємстві визначаються моделлю Грейнера, коли розвиток гіпотетичного підприємства проходить п'ять фаз росту.

Фаза 1. Який-небудь бізнес починається тоді, коли в кого-небудь з'являється гарна ідея, пов'язана із проведенням продукції (послуги). До того ж сам Генератор і його оточення вірять у цю ідею. На Заході цю стадію проходять 60-70%, що стартують. Але особа, яка забезпечила ідею й багато чого зробило для її проведення в життя, поступово починає випробовувати проблему "перевантаження" від адміністративних/ організаційних і управлінських проблем. Але здатність Засновника провести зміни в організаційній структурі своєї фірми й "поставити на місце" керівну команду приводить фірму до ритму "один крок уперед, два кроки назад". Ця фаза з її проблемними ситуаціями ставиться до малих фірм, які становлять основу економіки країни.

Фаза 2. Сильний лідер обов'язково витягне організацію із кризи. Він або вона обов'язково визначають пріоритети, що забезпечують просування організації вперед. Ідеї, які просували фірму на першому етапі, потребують більшої формалізації. Уже потрібен добір "ключів" під специфічні ролі у організації. Успіх цієї стадії росту залежить від того, що рухає всім колективом організації в цілому.

Якщо організація росте й зріє, формування в ній напрямку так званого «топ-менеджменту» стає контрпродуктивним. Усе більше число менеджерів бажають сказати своє слово в стратегії розвитку. Це приводить до практично некерованої кризи автономії.

Фаза 3. Дозвіл кризи автономії полягає в передачі більшості повноважень більшому числу людей в організації. Неприємності укладені в тому, що

більшість засновників тримається за безліч напрямків робіт у своїх організаціях. Більшість із них певні, що краще їх цю роботу ніхто не зробить.

Дві проблеми є на цій стадії. Перша укладається в наступному: частина раніше прийнятих менеджерів виявляється згодом нездатної до розв'язку нових завдань і відповідальності. З метою дозволу цієї проблеми спробуємо деталізувати модель Грейнера: у табл. 8.1 показані диференціація бізнес-структур, систем, стилів/людей і реакцію на чинності й погрози на кожній стадії росту малої фірми й перетворення її в досить солідну компанію.

Друга проблема – це усвідомлення того, що кожне рішення створює нові проблеми. Наприклад, делегування повноважень створює сильне почуття причетності до керівництва над контролем проблем.

Фаза 4. Протягом цієї фази криза твердого контролю долається шляхом оптимальної комбінації «ліків» двох інших фаз делегування й вибір напрямку розвитку. Рішення укладається в продовженні провадити делегування, але по системному шляхові. У цей момент організація починає займатися до певної міри стратегічним плануванням, комбінуючи й застосовуючи інші методи. Певна політика й системність приводить до регулювання взаємодії менеджерів усіх рівнів. Взаємодії стають життєво необхідними, і корпоративна культура ухвалює свої форми. Ріст у цій фазі звичайно закінчується "фінішною стрічкою", коли накопичення правил і регламентуючих інструкцій зв'язує одержання результату в процесі реалізації можливостей. Бюрократичні правила пригнічують ініціативу й подальший розвиток. Криза може бути продовжений (або обійдений) шляхом впровадження організаційних інновацій, небюрократичних процедур планування, структурної реорганізації.

У результаті необхідно пам'ятати, що еволюція й ріст у бізнесі не є автоматичними.

Фаза 5. Шлях в обхід «фінішної стрічки» полягає у впровадженні в організації нових форм співробітництва й організації: створення цілеорієнтованих команд, інтегрованих інформаційних систем і ін. Багато закордонних фірм реорганізують свій потенціал у команди на створення певного продукту (наприклад, в автомобілебудуванні створюється команда під випуск певної моделі автомобіля).

Таблиця 8.1 – Стадії росту організації

Погрози	Криза моменту	Чинності	Стилі/ Люди	Система	Структура	Вік
Керування від настрою Незаперечний бос	Криза лідера	Фанатизм Реакції ринку	Індивідуальне створення образу підприємця	Негайна реакція по зворотному зв'язку зі споживачем	Неофіційність	Створення
Нераціональна різноманітність Громіздка ієрархія Відсутність росту	Криза автономності	Ефективність	Строге безособистісне керівництво	Ціни Стандарти Бюджет Система оплати	Функціоналізація Централізація Ієрархічність Топтання	Напрямок
Топ-менеджмент Втрата контролю як слідство волі Обмежений підхід	Криза контролю	Висока управлінська мотивація	Повне делегування й автономія	Прибуток Доходи Керування виключенням із правил	Децентралізація Нагору-Дном	Делегування
Бюрократія між підрозділами керівниками, напрямками діяльності	Криза фінішної стрічки	Більш ефективне використання об'єднаних і місцевих ресурсів	Спостереження	Формальне планування процесу інвестицій Твердий контроль видатків	Функціональні обов'язки Децентралізація Об'єднання в групи	Координація
Психологічне стомлення	Криза співробітництва	Формування гнучких поведінкових підходів	Команди Міжнародний персонал Премія за майстерність Інновації Освіта	Об'єднання інформаційних систем	Матричні структури	Співробітництво

Розвиваючи ідеї Л. Грейнера, І. Адізес припустив, що динаміка організаційного розвитку, носить циклічний характер. Цю ідею він заклав в основу теорії життєвих циклів організації. Згідно з моделлю І. Адізеса, в процесі життєдіяльності організації можна виділити десять закономірних і послідовних етапів:

Етап перший. Виходжування. Компанії ще немає, але є ідея. Засновник лише у мріях уявляє собі свій новий проект і те, що може з нього вийти. Він

збирає навколо себе людей, які поступово вникають в його ідею, беруть її і погоджуються ризикнути і спробувати втілити її в життя.

Етап другий. Дитинство. На даному етапі компанія не володіє ще чіткою структурою та системою розподілу повноважень і відповідальності, засновник, можливо, працює більше всіх. Його виснажлива праця і небажання чи невміння ділитися повноваженнями, а також акцент на короткострокових результатах, поки найважливіші фактори виживання організації. Велика увага приділяється результатам виробництва і задоволенню потреб кінцевих споживачів. Грошей на цьому етапі сильно не вистачає – і це, до речі, цілком нормально.

Етап третій. Дитинство («давай-давай»). На етапі Дитинство, справи компанії йдуть успішно, і вона починає працювати все продуктивніше, долаючи перші перешкоди. Люди усвідомлюють, що ідея почала працювати і може бути економічно ефективною. Змінюється уявлення співробітників про майбутнє компанії – бачення розширюється і охоплює практично безмежні горизонти. У компанії до цих пір немає чіткої структури управління і прописаних функціональних обов'язків.

Етап четвертий. Юність. Компанія дуже сильно змінюється на цьому етапі. Навіть якщо все було благополучно на попередніх етапах, настає момент, коли без порядку, системи та дисципліни подальший розвиток неможливо. У засновника компанії виникає потреба в зміні структури компанії і делегуванні повноважень. Делегувати виявляється складно, оскільки значною кількістю помилок підлеглих, але без цього нікуди. У компанії з'являються професійні менеджери-управлінці, які починають міняти структуру, систему мотивації і контролю. Приходять нові працівники, що неминуче веде до конфлікту двох культур: "старого кістяка" і "нових фахівців", Люди втрачають сили на внутрішні війни, енергія, раніше використовувана на просування на ринку, тепер витрачається на внутрішні зіткнення.

Етап п'ятий. Розквіт. На стадії розквіту організація одночасно гнучка і керована. Вона має відносно чітку структуру, прописані функції, системи заохочення і покарання. Співробітники – головний актив в компанії, їм приємно працювати в таких умовах, вони талановиті і скромні, з них виходять відмінні командні гравці. Успішність діяльності організації оцінюється за двома чинниками, таким як задоволення потреб клієнтів і досягнення поставлених цілей. Нерідко на цій стадії організація відкриває декілька дочірніх підприємств, які будуть проходити всі стадії розвитку так само з самого початку.

Етап шостий. Стабілізація (пізній розквіт). На цьому етапі форма починає переважати над змістом. Це перша стадія старіння організації, коли компанія поступово відходить від політики швидкого розвитку, захоплення нових ринків і розширення присутності на існуючих. Компанія не прагне до змін, приділяючи більше значення міжособистісних відносин в колективі, ніж ризикам, пов'язаним з веденням бізнесу. Але якщо в компанії є співробітники, які стурбовані майбутнім компанії, вони намагаються бути почутими колегами і керівництвом. Вони мають шанс запобігти подальшому старіння організації.

Етап сьомий. Аристократизм. Компанія володіє значними фінансовими коштами, які витрачаються на облаштування власної діяльності і зміцнення існуючої системи контролю. З'являються негласні формальні правила, пов'язані в першу чергу зі стилем одягу і іншими традиціями. Компанія намагається бути інноваційною та генерувати нові продукти та ідеї, набуваючи (поглинаючи) інші компанії, що знаходяться на більш ранніх стадіях розвитку.

Етап восьмий. Рання бюрократизація. На цьому етапі функція інтеграції загасає: організація поступово занурюється в ряд складних і часом нерозв'язних структурних конфліктів, які вирішуються шляхом звільнення співробітників, але при цьому, не змінюючи саму структуру. Поступово внутрішня політика все сильніше віддаляє компанію від задоволення потреб кінцевого споживача.

Етап дев'ятий. Пізня бюрократизація. Компанія повністю зосереджується на собі і на внутрішніх проблемах. Все сильніше заплутується внутрішня організація процесів. Немає схильності до підвищення ефективності, змін, немає орієнтації на потреби клієнта. Підтримується громіздка і складна система контролю над поточною діяльністю компанії, яка вимагає від співробітників дотримання набору правил і процедур, але не ефективної праці.

Етап десятий. Смерть. Смерть підприємства, орієнтованого на клієнта, відбувається відразу ж після того, як клієнти масово перестають користуватися послугами даного підприємства. Якщо ж цього не відбувається з причини того, що організація надає монопольний продукт або підтримується державою, то її смерть може бути відстрочена в часі. У цьому випадку ступінь бюрократизації буде збільшуватися і в результаті все одно досягне свого апогею, що приведе організацію до неминучої загибелі.

На практиці теорія Адізеса та його модель життєвого циклу організації дає вельми відчутні результати. Модель дозволяє прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а значить, дає можливість підготуватися до них належним чином.

8.3 Збереження рівноваги організації та її цілісності

Цілісність – це не статична характеристика деякої сукупності, а стан динамічної рівноваги.

Розуміння організації як відкритої системи, що розвивається, означає необхідність введення, перш за все, двох векторів – вектора змін та вектора стабілізації, збереження статус-кво.

Економічні механізми підтримки цілісності організації: продаж бізнесу транснаціональному оператору (прискорене нарощування капіталізації шляхом збільшення ступені легальності бізнес-процесів, однак дана стратегія фактично означає відмову від збереження цілісності організації); відхід в регіони (дана стратегія спирається на прогнози того, що масштаби країни дають запас часу на продовження бізнесу, а відповідно, збереження компанії як економічної одиниці); пошук особливих ринкових ніш в рамках існуючого ринку.

Організаційно-управлінські механізми реалізують процеси диференціації та інтеграції за рахунок проведення реструктуризації. Наприклад, виведення застарілого обладнання; здача в оренду площ; отримання в оренду (лізинг) обладнання; впровадження нових технологій; освоєння принципово нових видів продукції; зміна основних постачальників сировини і матеріалів; збільшення витрат на НДДКР; реалізація інвестиційного проекту; підготовка робочих кадрів.

Кризи керівництва, автономії, контролю та бюрократії. Чотири стадії кризи у зрілих компаніях за С. Слеттером і Д. Ловеттом.

Визначення поняття «фінансової нестабільності» (англ. «financial instability») на мікроекономічному рівні, було виявлено, що даний термін застосовується переважно в макроекономічному контексті, тобто для характеристики фінансових негараздів на рівні держави, певного регіону чи світової економіки в цілому. Фінансові труднощі на рівні ж підприємства, як у вітчизняній економічній літературі, так і в зарубіжній, описуються науковцями за допомогою поняття «фінансова криза» (англ. «financial distress» або «financial crisis»).

Зокрема, О. О. Терещенко під фінансовою кризою розуміє «фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві».

Існують й інші підходи до трактування поняття «фінансова криза». Ми скористуємось класифікацією підходів, яку використовує І. В. Дацюк. Даний автор виділяє негативний та позитивний підходи до визначення сутності

фінансової кризи. Негативний підхід передбачає, що фінансова криза має руйнівний характер по відношенню до підприємства, в той час як при позитивному підході дане явище розглядається як об'єктивний процес, стимулюючий подальший розвиток системи.

Таблиця 8.2 – Підходи до визначення кризи

Підходи до визначення кризи	Сутність підходу
Позитивний	Криза – це переломний момент у розвитку змін, об'єктивний процес, притаманний кожному життєвому циклу
Негативний	Криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства, спричиняє банкрутство

Також для більшого ознайомлення з поняттям «фінансова криза», пропонуємо розглянути основні види даного явища. При огляді наукової літератури з даної проблематики існує досить широка класифікація типів цього поняття, починаючи від такого критерія як причини виникнення і закінчуючи наслідками, які будуть понесені підприємством, яке спіткало дане явище.

Кризовий фінансовий стан характеризується наявністю регулярних неплатежів, прострочених позичок банкам, простроченої заборгованості постачальників за товари, бюджетних невиplat. Якщо давати детальнішу характеристику даному явищу, то криза на підприємстві також може бути виражена за допомогою дворівневої структури.

Збитковість є однією з необхідних умов виникнення неплатоспроможності господарюючого суб'єкта і, насамперед, є проявом неефективності діяльності підприємства, і з цієї точки зору може служити індикатором первинних ознак неспроможності. Для наочного розуміння на рис.8.2. графічно зображені всі ключові поняття, розглянуті в даному пункті дисертаційного дослідження.

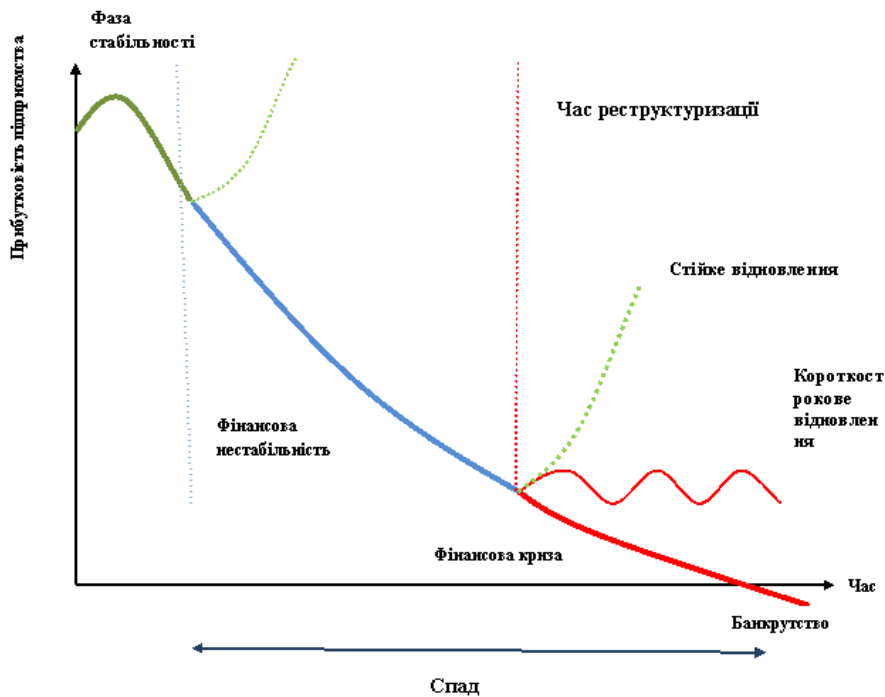


Рисунок 8.2 – Фінансова нестабільність та фінансова криза

Безумовно, перехід компанії від стабільного стану до кризового можна охарактеризувати єдиним словом – спад (англ. decline). Так, С. Слеттер та Д. Ловетт в одній із своїх праць характеризують занепадаюче підприємство як господарюючий суб'єкт без жодних ознак розвитку, яке перебуває у швидкозмінному ринковому середовищі, та якому притаманні недоцільне використання активів та неефективний менеджмент. Крім того, автори зазначають, що під час настання фінансової кризи, компанія може піти двома шляхами – шляхом короткострокового або ж стійкого відновлення. Під короткостроковим відновлення (англ. short-term recovery) економісти розуміють такий вихід підприємства, за якого запозичений капітал використовується неефективно, в результаті чого спостерігається відновлення докризового стану на короткий період час або ж підприємство стає банкрутом. Стійке відновлення (англ. sustainable recovery) включає обрання ефективної бізнес-стратегії, оптимальної організаційної та управлінської структури, в результаті чого спостерігається повне фінансове оздоровлення та відновлення прибутковості.

Найбільш цікавою є точка зору І. Адізеса, який в кінці 1980-х років запропонував розділити всі етапи життєвого циклу підприємства на дві групи: зростання та старіння. Теорія Адізеса концентрує увагу на двох найважливіших параметрах життєдіяльності організації: гнучкості та

контрольованості (керованості). Молоді організації дуже гнучкі і рухливі, але слабо контрольовані. Коли організація дорослішає, співвідношення змінюється - контрольованість зростає, а гнучкість зменшується. Встановити чіткі межі між різними стадіями на практиці буває досить складно, проте, як правило, виділяються наступні етапи розвитку комерційної організації (назви стадій і їх кількість в деяких версіях теорії життєвого циклу відрізняються): бізнес-ідея (seed stage), створення бізнесу (start-up stage, стадія зростання (expansion stage), розширення (mezzanine stage), стадія зрілості (maturity stage), спад (decline).

Графічно фази життєвого циклу компанії зображені на рисунку 8.3. Точка F – точка входження підприємства в умови фінансової нестабільності. Якщо точніше, то настання фінансової нестабільності припадає на період закінчення V фази, тобто етапу стабільності.

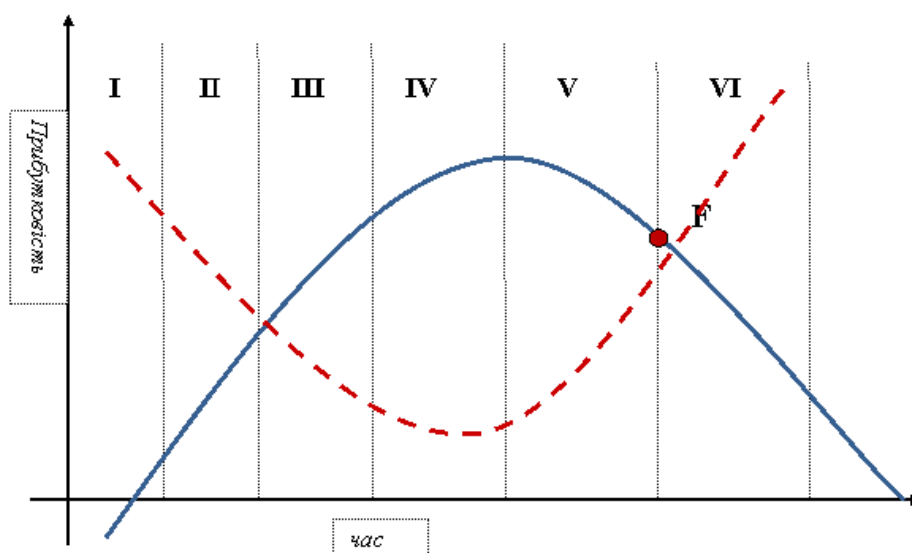


Рисунок 8.3 – Життєвий цикл підприємства

Проте така точка може з'явитися» на кожній стадії розвитку підприємства та призвести до його банкрутства. Тому на Рисунку 2 пунктирною лінією зображена ймовірність настання фінансової нестабільності (або банкрутства) та стадією життєвого циклу. Те, що деякі компанії проходять не всі вище перелічені стадії розвитку, а припиняють свою діяльність ще до досягнення стадії спаду, було зрозуміло вже в момент зародження теорії життєвого циклу, проте незабаром емпіричні дослідження показали, що таких підприємств більшість.

8.4 Комунікації зі стейкхолдерами

Стейкхолдери (зацікавлені особи) – це групи осіб, індивіди або організації, чії дії, поведінку або рішення можуть впливати на прибуток компанії і процеси в ній. Стейкхолдери поділяються на внутрішніх і зовнішніх. критерій поділу простий - стейкхолдери внутрішні знаходяться в межах кордонів фірми, зовнішні - за їх межами. Якщо говорити про класичну англосаксонської моделі фірми, то до внутрішніх стейкхолдерів зазвичай відносять власників, топ-менеджмент і інших співробітників підприємства, а до зовнішнім - інвесторів, фінансові та громадські організації, клієнтів, постачальників, дилерів, партнерів і державні структури. Ключових інструментів, які використовуються для аналізу впливу стейкхолдерів, і добре зарекомендували себе на практиці, три: карта зацікавлених сторін (stakeholder's map), таблиця інтересів, матриця «Підтримка × сила впливу»

Комунікації зі стейкхолдерами розглядаються як інструмент сприяння ефективній комунікації між компанією, урядом, громадськими організаціями, науковцями та іншими групами суспільства.

Можна вважати, що діалог зі стейкхолдерами має два виміри, які є нероздільними і часто використовуються альтернативно або разом. З одного боку, діалог – спосіб комунікації зі своїми специфічними правилами, навичками і техніками. З іншого, діалог – процес, в якому дві або більше сторін намагаються побудувати тривалі стосунки, основані на взаємній довірі.

Індикаторами необхідності діалогу зі стейкхолдерами є:

- збільшення негативних відгуків про компанію та її продукцію у медіа;
- збільшення кількості скарг з боку стейкхолдерів;
- конкуренти, що вже проводять діалог зі стейкхолдерами;
- наявність політичних і соціальних загроз для діяльності компанії.

Існують три основні причини для залучення стейкхолдерів до розроблення і впровадження політики компаній:

1. Участь стейкхолдерів надає політиці компаній більшої ефективності. Залучення зацікавлених сторін до розроблення політики спричиняє їх відповідальність за її впровадження.

2. Участь стейкхолдерів підвищує легітимність політики завдяки демократичному процесу прийняття рішень. Питання сталого розвитку турбує все суспільство, а не лише чиновників, стратегів компаній і політиків.

3. Участь стейкхолдерів сприяє знаходженню кращих аргументів, на яких ґрунтуватиметься політика компанії. Діалог надає нові думки та ідеї для політики компанії.

Діалог зі стейкхолдерами передбачає:

- кожне рішення в компанії має бути обговорено зі стейкхолдерами;
- компанія знімає із себе відповідальність за свою політику;
- результат діалогу зі стейкхолдерами має завжди бути компромісним;
- він є формою «кулуарної політики», коли всі рішення приймаються «за зачиненими дверима» без забезпечення прозорості, зворотного зв'язку і підзвітності.

Існують ситуації, за яких діалог із зацікавленими сторонами не є доцільним інструментом для вирішення певного питання, наприклад, коли проведення діалогу створить більше недовіри, ніж відмова від його проведення. Ситуації недоцільності діалогу:

- 1) брак часу, коли є «дедлайн» для прийняття рішення;
- 2) у разі, якщо компанія не погоджується з результатами;
- 3) якщо важливе для компанії рішення вже прийнято.

Одним із видів діалогу є стратегічний діалог. Основним принципом, який перетворює діалог зі стейкхолдерами на стратегічний, є врахування сталого розвитку. Поняття «сталий розвиток» найчастіше розглядається як «процес розвитку соціальної системи», учасники якого залучаються до процесу постійних змін.

Стратегічний діалог зі стейкхолдерами має такі характеристики і завдання:

- знаходження кращих рішень для вирішення складних проблем долученням пропозицій широкого спектра стейкхолдерів;
- об'єднання різних поглядів на певну проблему усунення конфліктів інтересів;
- об'єднання найважливіших груп стейкхолдерів і встановлення довірчих стосунків з ними. Всі сторони визнають і поважають внесок кожного в досягнення поставлених цілей. Стратегічний діалог зі стейкхолдерами не обмежується участю громадських організацій – до нього залучаються постачальники, працівники, акціонери;
- запобігання розбіжностям в отриманні необхідної інформації серед основних груп стейкхолдерів;

- впровадження нових технологій, які можуть бути використані майбутніми споживачами;
- створення зобов'язань на рівні топ-менеджменту із залученням всіх сторін, що беруть участь у діалозі. Якщо всі сторони підтримують певне рішення, то його впровадження буде більш ефективним і доцільним;
- розподіл відповідальності, коли кожна сторона розглядає одна одну як партнера;
- координація діалогу із закордонними відділами компанії (за наявності) і впровадження погоджених рішень на міжнародному рівні.

ТЕМА 9 ВАЖЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ УПРАВЛІНСЬКОЇ РОБОТИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

9.1 Поняття важелів контролю

Розглянуті вище підходи до класифікації типів контролю дозволяють підібрати оптимальний спосіб контролю за певних станів деяких параметрів зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства. У той же час на підприємствах часто виникають питання, які потребують аналізу зв'язку між різними класифікаціями методів контролю, а також оцінки обумовленості жорсткості того чи іншого способу контролю особливостями застосування інших способів контролю.

Професор Р. Сімонс розробив систему важелів контролю, яка забезпечує комплексний підхід до вирішення цих питань.

Система важелів контролю включає в себе чотири важеля, які відповідають чотирьом «П» стратегії по Г. Минцбергу: систему переконань, систему кордонів, систему діагностичного контролю і систему інтерактивного контролю.

Представлені важелі контролю (система кордонів і система діагностичного контролю) мають характеристики закритих систем контролю. Вони застосовуються для досягнення максимальної продуктивності при використанні ресурсів в ході виконання плану. При цьому характер роботи в заздалегідь встановлених межах обмежує можливості інновацій.

Важелі контролю (система переконань і система інтерактивного контролю) мають характеристики відкритих систем контролю. Вони дозволяють підприємству аналізувати тенденції, виявляти закономірності, знаходити нові можливості і адаптуватися до змін, що відбуваються. Таким чином, при одночасному використанні важелів контролю забезпечується баланс між продуктивністю та інноваціями, між стабільністю роботи підприємства та невизначеністю навколишнього середовища.

Система діагностичного контролю пов'язана з планом дій і забезпечує реалізацію наміченої стратегії (стратегії як плану). Діагностичний контроль дозволяє менеджерам зіставляти фактичні результати роботи з планом по прибутку і іншими плановими показниками результатів діяльності підприємства, виявляти відхилення від плану, аналізувати їх причини і на цій основі робити висновки про успішність виконання намічених стратегій.

Система інтерактивного контролю використовується при аналізі невизначеності розвитку і сприяє виявленню нових можливостей розвитку підприємства. Цей важіль контролю забезпечує реалізацію стратегії як послідовності в потоці дій. Аналізуючи щоденні дії і експериментуючи за допомогою системи інтерактивного контролю, менеджери можуть виявити перспективні тенденції у звичайній повсякденній діяльності підприємства, розробити на їх основі нову стратегію і реалізувати її.

Система переконань висловлює основні загальнолюдські цінності підприємства та орієнтована на здійснення контролю стратегії як перспективи. Вона дозволяє задовольнити внутрішні потреби співробітників по внесенню свого вкладу в розвиток підприємства, що переслідує більш високі благородні цілі, визначає загальний напрямок, роботи і надихає співробітників на пошук нових можливостей.

Система кордонів позначає межі свободи в рамках стратегічної позиції підприємства і використовується для контролю стратегії як позиціонування. При цьому забезпечується здійснення діяльності підприємства в певних сегментах ринку при прийнятному рівні ризику. Дії співробітників, які виведуть підприємство за межі встановлених меж і піддають його не виправданого ризику, не допускаються. В цілому скоординоване застосування важелів контролю дозволяє контролювати як виконання намічених стратегій, так і утворення стратегій, що складаються по ходу дій. Розглянемо докладніше кожен важіль контролю.

9.2 Система діагностичного контролю

Система діагностичного контролю – це формальна інформаційна система, яка використовується менеджерами для моніторингу результатів діяльності підприємства та корекції відхилень від заздалегідь встановлених стандартів роботи. Основний її частиною є контроль результатів. Важливим інструментом контролю результатів виступає постановка величини винагороди в залежність від досягнутого рівня ключових показників, за якими судять про ефективність роботи окремих співробітників і всього підприємства. Контроль результатів часто застосовується в децентралізованих підприємствах при виділенні центрів відповідальності. Наприклад, менеджери центрів прибутку наділяються великими повноваженнями і відповідальністю. Однак при цьому їх робота стає більш ризикованою, тому що частина винагороди менеджерів

залежить від рівня прибутку довіреної їм підрозділи. Контроль результатів може застосовуватися на вищому, середньому і нижчому рівнях управління, а також щодо рядових співробітників. Наприклад, продавці можуть отримувати відсотки від обсягу продажів в якості надбавки до заробітної плати. Як правило, при цьому забезпечується виконання стратегії розвитку підприємства, оскільки максимізація грошової винагороди співробітників відбувається за умови досягнення намічених стратегічних цілей і відповідних планових значень ключових показників діяльності підприємства. Як зазначає професор К. Мерчант, контроль результатів найбільш ефективний при виконанні наступних умов:

- знання бажаних результатів;
- можливість впливати на досягнення бажаних результатів;
- можливість ефективного вимірювання результатів діяльності.

Знання бажаних результатів передбачає, що менеджери можуть вибудувати взаємопов'язану ланцюжок цілей і завдань діяльності для всіх рівнів управління і рядових співробітників.

Це не завжди легко зробити, тому що на підприємстві зазвичай є безліч альтернатив і суперечать вимог. Можливість впливати на досягнення бажаних результатів характеризує зміст принципу контрольованості. Для досягнення контрольованих результатів менеджер може зробити необхідні дії. Однак якщо результати контролю не менеджером, то він не зможе ефективно керувати напрямком своїх дій і аналізувати їх корисність. Ефективність вимірювання результатів діяльності характеризується здатністю використовуваних показників забезпечувати здійснення дій в потрібному напрямку. Для цього показники результатів діяльності повинні бути точними, об'єктивними (неупередженими), своєчасними і зрозумілими. Використання будь-якої інформаційної системи в якості системи діагностичного контролю передбачає послідовне виконання певних дій.

1. Попереднє встановлення цілей. Цілі мають велике значення для ефективного виконання стратегії, тому що вони показують напрямок роботи. Конкретизація цілей в задачах (наприклад, збільшити обсяг продажів на 5%) дозволяє співробітникам порівнювати досягнуті результати з поставленими завданнями і аналізувати результати своєї роботи. Зауважимо, що цілі різних рівнів і різних сфер діяльності повинні відповідати один одному і наміченій стратегії розвитку підприємства.

2. Розробка системи преміювання і покарань. Система мотивації дозволяє менеджерам відмовитися від здійснення повсякденного контролю дій своїх підлеглих і, тим не менш, забезпечити досягнення встановлених цілей. Часте застосування знаходить система матеріального стимулювання, при якій премії розраховуються за спеціально розробленими формулами, які ставлять величину винагороди в залежність від досягнутого рівня ключових показників результатів діяльності.

Постановка величини винагороди в залежність від результатів діяльності дозволяє менеджерам бути впевненими, що співробітники підприємства працюють в заданому напрямку і займаються виконанням стратегії розвитку підприємства.

3. Вимірювання результатів діяльності. Встановлення цілей, планових значень і вимір результатів діяльності дозволяють сформувати у співробітників уявлення про те, що від них очікується. При цьому контроль результатів буде змушувати співробітників вдосконалювати свої здібності, навички та розвивати таланти для забезпечення більш якісного виконання довіреної їм роботи. Обрані для вимірювання показники повинні відповідати встановленим цілям. В іншому випадку співробітники підприємства будуть працювати в неправильному напрямку, домагатися хороших результатів по суперечливим показникам і ігнорувати стратегію розвитку. Наприклад, встановлення мети збільшення обсягу продажів для підприємства – «грошової корови» може підірвати бізнес. Обрані для вимірювання результатів діяльності показники можуть бути фінансовими (прибуток, рентабельність активів) і нефінансовими (частка ринку, темп зростання обсягів продажів, своєчасність виконання роботи). Іноді для вимірювання результатів діяльності можуть використовуватися суб'єктивні оцінки керівників або результати анкетування. Характер показників, використовуваних для вимірювання результатів роботи, залежить від рівня менеджерів. Для менеджерів вищого рівня більшість показників є фінансовими, які можуть розраховуватися за ринковими даними (наприклад, прибутковість акцій) або за бухгалтерськими даними (наприклад, чистий прибуток).

Менеджери середнього рівня (наприклад, керівник центру прибутку) при вимірюванні результатів діяльності переводять фінансові показники в нефінансові. Результати їх роботи оцінюються за фінансовими показниками, зазвичай розраховується за даними бухгалтерського обліку. У свою чергу, менеджери середнього рівня вимірюють результати роботи підлеглих їм менеджерів нижчого ланки по нефінансовим (операційним) показниками. Як

правило, вимірювання результатів роботи менеджерів початкового рівня, а також рядових співробітників проводиться в декількох площинах - оцінюються продуктивність, якість, дотримання термінів виробництва, виконання заданих обсягів виробництва продукції і інші показники діяльності. Якщо результати роботи будь-якого співробітника або менеджера оцінюються за кількома показниками, то повинні бути розроблені питомі ваги або формула, що дозволяє отримати загальний показник ефективності роботи.

При використанні системи питомих ваг величина питомої ваги того чи іншого показника буде свідчити про важливість цього показника. Значення питомих ваг бажано повідомляти співробітникам, тому що в іншому випадку вони можуть самостійно ранжувати показники за важливістю і порушити пріоритети підприємства.

4. Здійснення розрахунків відхилень фактичних результатів діяльності від планових значень і складання внутрішніх звітів про відхилення. Використання таких звітів дозволяє менеджерам підвищити ефективність своєї праці шляхом реалізації концепції управління за відхиленнями.

5. Використання внутрішніх звітів про відхилення як механізм зворотного зв'язку, необхідного для прийняття коригуючих управлінських впливів. Коригувальні управлінські впливи виробляються при виникненні суттєвих відхилень фактичних результатів діяльності від планових значень. При цьому якщо на підприємстві застосовується ефективна система матеріального стимулювання, рядові співробітники також будуть звертати увагу на виникаючі відхилення від заданих параметрів діяльності і самостійно вживати заходів для їх усунення до втручання керівника.

Розробка і встановлення системи діагностичного контролю допомагає менеджерам підвищити ймовірність досягнення цілей діяльності підприємства, закріплених в плані. Рівень ймовірності досягнення цілей може змінюватися в залежності від особливостей виконання етапів діагностики результатів, що дає підставу говорити про силу контролю. Контроль результатів може бути сильним або слабким. При сильному діагностичному контролі встановлення цілей характеризується підвищеними вимогами до узгодженості, визначеності, прийняття та повноті цілей.

Узгодженість цілей передбачає наявність чітких причинно-наслідкових зв'язків між цілями різних рівнів, яке часто важко забезпечити. Визначеність мети пов'язана з формуванням точних кількісно виражених завдань, які повинні бути виконані в заданий період часу (наприклад, продати 250 000 одиниць

продукції протягом наступного кварталу). При сильному контролі мета деталізується і розкривається в кількох конкретних завданнях. При слабкому контролі може бути виділена тільки одна задача. Ухвалення цілей менеджерами залежить від кваліфікації менеджерів, участі менеджерів в процесі їх встановлення, рівня їх контрольованості, обґрунтованості, способу інформування та інших факторів. При сильному контролі вживаються спеціальні заходи щодо забезпечення прийняття менеджерами встановлюваних цілей діяльності. Повнота цілей при сильному контролі досягається шляхом всебічного комплексного підходу до встановлення цілей у всіх областях діяльності підприємства, на які менеджери можуть вплинути. Наприклад, керівник цеху (центру витрат) може відмовитися змінити виробничу програму для виконання термінових дорогих замовлень, так як це може спричинити за собою збільшення витрат. У цьому випадку цілі діяльності не повні і не забезпечують прийняття всіх прибуткових для підприємства управлінських рішень. При діагностичному контролі проводиться вимірювання результатів діяльності за критичними показниками. Досягнення заданих значень критичних показників призводить до реалізації стратегії розвитку підприємства. При сильному контролі менеджери приділяють особливу увагу розробці таких показників і надання їм якостей точності, об'єктивності, своєчасності та зрозумілості. При сильному діагностичному контролі проводиться встановлення прямого і певного зв'язку між досягати результату і розмірами заохочення або покарання. За допомогою прямого зв'язку усуваються неясності, а за допомогою певної зв'язку усуваються можливості для виправдань або відмовок. Нарешті, в умовах сильного діагностичного контролю істотно скорочуються терміни підготовки і подання звіту про відхилення, що формується в рамках механізму зворотного зв'язку. Необхідно відзначити, що посилення діагностичного контролю тягне за собою зростання ряду ризиків і негативних наслідків. Співробітники підприємства можуть почати домагатися встановлення легко досяжних цілей, маніпулювати (грати) даними бухгалтерського обліку, вирівнювати дані про надходження доходів і здійсненні витрат (наприклад, затримуючи передачу готової роботи на наступний щабель або просто відкладаючи визнання доходів або витрат в бухгалтерському обліку), приховувати інформацію про виникаючі проблеми, робити незаконні дії. Все це може викликати формування негативних відносин всередині колективу на підприємстві.

9.3 Система інтерактивного контролю

Система інтерактивного контролю – це формальна інформаційна система, яка використовується менеджерами для забезпечення особистого регулярної участі в діяльності своїх підлеглих щодо виконання стратегії розвитку підприємства. Вона виходить з передумови про стабільність навколишнього середовища, при якій реалізація наміченої стратегії дозволить досягти бажаних результатів діяльності.

Система ітерактивного контролю заснована на припущенні про безперервному розвитку навколишнього середовища, тому вона фокусує увагу на стратегічні невизначеності, сприяє пошуку нової інформації, здійснення інновацій та прийняття нових стратегій розвитку підприємства, дозволяючи при цьому реалізувати елементи концепції учня підприємства. В ході інтерактивного контролю проводиться зіставлення виникають можливостей і загроз з припущеннями стратегії розвитку підприємства, аналізується актуальність прийнятих раніше припущень, виявляються нові тенденції, закономірності та послідовності в діях співробітників (що формуються по ходу виконання поточної стратегії), здійснюються експерименти і на цій основі визначається необхідність зміни поточних стратегій.

Інтерактивний контроль робить необхідним проведення зборів, засідань, нарад, на яких керівники спільно зі своїми підлеглими можуть обговорити значення для підприємства умов навколишнього середовища. Продуктивність таких нарад багато в чому залежить від зрозумілості інформації, згенерованої системою інтерактивного контролю. Результатом нарад може бути план дій, розроблений у відповідь на зміни, що відбулися. Зміст систем інтерактивного контролю визначається способами і напрямками використання менеджерами звичайних контрольно-інформаційних систем: бюджетування, збалансованих показників, планування прибутку і ін. При інтерактивному контролі контрольно-інформаційні системи використовуються не для розгортання плану дій, а для перевірки актуальності стратегічних припущень. Відповідно особливого значення набувають системи розвідки та збору інформації про стан зовнішнього середовища, про зміну вимог споживачів, про дії конкурентів. При цьому для аналізу окремих стратегічних невизначеностей можуть інтерактивно використовуватися такі системи контролю:

– для аналізу стратегічних невизначеностей в області розробки і розвитку нових продуктів і ринкових сегментів - системи планування прибутку;

– для аналізу стратегічних невизначеностей в області розробки нових технологій – системи управління проектами;

– для аналізу стратегічних невизначеностей щодо привабливості для споживачів зрілих продуктів – бюджети доходів за видами продукції і торгових марок;

– для аналізу невизначеностей в області державного регулювання та державної політики або невизначеностей щодо дій конкурентів – розвідувальна система збору інформації та сканування навколишнього середовища;

– для аналізу невизначеностей щодо необхідності розвитку співробітниками нових навичок і вмій – система управління кадрами.

У звичайних умовах вчені рекомендують використовувати тільки одну систему контролю в інтерактивному режимі з причин забезпечення економії часу менеджерів, обмеженості здатності людей сприймати великі обсяги інформації, необхідності отримання конкретних рекомендацій зі зміни поточної стратегії. Великий обсяг інформації, що формується в кількох системах інтерактивного контролю, буде провокувати суперечки при виявленні найбільш значних для підприємства невизначеностей навколишнього середовища, ускладнювати проведення аналізу і ускладнювати формування нових стратегій. Разом з тим, як зазначає Р. Сімонс, короткострокове використання декількох або всіх систем контролю в інтерактивному режимі може виявитися доцільним під час кризової ситуації для перегляду стратегії розвитку підприємства.

Функціонування системи інтерактивного контролю, як і всіх контрольних-інформаційних систем, забезпечується різноманітними стимулами, серед яких найбільш часто застосування знаходять матеріальні стимули (наприклад, грошову винагороду, премії за раціоналізаторську пропозицію і ін.).

Матеріальне стимулювання має винагороджувати співробітників за їх внесок в пошук, розробку і здійснення інновацій. Розрахунок розміру винагороди за будь-якої формулою при інтерактивному контролі може привести до маніпулювання даними та приховування інформації і тим самим створити серйозний бар'єр на шляху формування нових ініціатив і стратегій. Тому деякі автори пропонують застосовувати суб'єктивну оцінку внеску співробітників в інтерактивний процес, тим більше що будь-яке планування творчого процесу пошуку інновацій у відповідь на зміни в невизначеності зовнішнього середовища істотно ускладнено. Матеріальне стимулювання роботи в рамках інтерактивного контролю на основі суб'єктивних оцінок сприяє проведенню більш вільного обміну інформацією на підприємстві з наступних причин:

- по-перше, суб'єктивна оцінка спонукає співробітників повідомляти про виникаючі проблеми і можливості своїм керівникам, описувати їхні дії і таким чином демонструвати свій внесок;
- по-друге, визначення винагороди за внесок, а не за результати сприяє розкриттю як хороших, так і поганих новин (для порівняння – при контролі результатів можливий перекид в сторону позитивної інформації). У той же час використання суб'єктивних оцінок при розрахунку розмірів винагороди за роботу в рамках системи інтерактивного контролю висуває підвищені вимоги до розуміння керівниками невизначеностей навколишнього середовища, а також до іміджу керівників.

9.4 Система переконань

Система переконань – це певний набір культурних цінностей, який вище керівництво формалізує, доводить до відома співробітників підприємства і систематично підкріплює для того, щоб забезпечити основні моральні (моральні) цінності, мета і напрям розвитку підприємства.

Система переконань дозволяє позначити засновану на моральних цінностях загальну відповідальність підприємства перед споживачами, працівниками, акціонерами і суспільством. В результаті створюються передумови для формування у співробітників підприємства оцінки значущості і сенсу виконуваної роботи і розвитку почуття гордості за правильну справу. Система переконань закріплюється в таких документах, як місія, кредо, декларація цілей і т.п. Ці документи приносять особливу користь в ситуаціях, коли перед підприємством розкривається безліч нових можливостей, підприємство стоїть на роздоріжжі, керівництво хоче змінити стратегічний напрям ведення бізнесу або хоче викликати ентузіазм у своїх підлеглих і в інших ситуаціях. Формалізація системи переконань дозволяє підкреслити унікальність підприємства, закласти фундамент для стабільного розвитку і зміцнити відданість співробітників по відношенню до підприємства.

Основна мета системи переконань – надихнути співробітників підприємства і намітити загальний напрямок пошуку нових ідей, нових способів створення доданої вартості для споживачів.

Якщо співробітники не розуміють або не поділяють систему переконань, то вони не зможуть ефективно і з ентузіазмом виявляти і використовувати нові стратегічні можливості. Важливими інструментами контролю, що сприяють

реалізації системи переконань, є контроль кадрів і контроль культури. Контроль кадрів орієнтований на забезпечення розуміння співробітниками цілей підприємства, забезпечення можливості виконання покладених обов'язків шляхом надання необхідних для роботи ресурсів здатним співробітникам, розвиток у співробітників механізмів самоконтролю.

К. Мерчант виділяє такі основні методи контролю кадрів: підбір і розміщення співробітників, проведення тренінгів, розробка посадових обов'язків і наділення співробітників необхідними ресурсами.

Контроль культури призначений для посилення взаємного контролю між співробітниками підприємства. Він ґрунтується на припущенні, що в кожному підприємстві існує своя внутріфінмова культура, побудована на поділюваних традиціях, переконаннях, цінностях, моделях поведінки.

При взаємному контролі на співробітників, які відхиляються від прийнятих на підприємстві (або в відділі) традицій і норм поведінки і не дотримуються колективні усіма цінності, чиниться серйозний соціальний тиск з боку колег. У той же час колектив може заохочувати правильна поведінка співробітників, а також надавати певний соціальний тиск на керівників, висловлюючи тим чи іншим способом своє сприйняття ролі керівників і чекаючи від керівників вчинення певних дій в деяких ситуаціях.

Основними методами контролю культури, на думку К. Мерчант, є прийняття місії та кодексів корпоративної поведінки (зауважимо, що кодекс поведінки відноситься до іншого важеля контролю – системі кордонів), колективне преміювання (допомагає посилити взаємний контроль), переміщення працівників усередині підприємства, створення внутрішньої робочої атмосфери, подача особистого прикладу керівниками.

Переміщення співробітників усередині підприємства дозволяє поліпшити соціальні зв'язки в колективі і забезпечити більш глибоке знання культури підприємства. Для цього при переміщенні їм доручається робота в інших відділах або структурних підрозділах підприємства. Створення внутрішньої робочої атмосфери передбачає звернення уваги на питання облаштування робочого місця, приміщення, а також на особливості поведінки на роботі. Наприклад, на деяких підприємствах затверджуються правила щодо допустимої одягу, правила щодо манер і способів розмови і т.п. Зауважимо, що правила поведінки на роботі ставляться до іншого важеля контролю – системі кордонів.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білошапка В. А. Управлінська результативність в міжнародному бізнесі : навч. посібник / В. А. Білошапка. – Київ : КНЕУ, 2007. – 216 с.
2. Білошапка В. А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній : Монографія / В. А. Білошапка. – Київ : Графіка і Друк, 2007. – 236 с.
3. Белошапка В. А. На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой результативности / В. А. Белошапка. – Київ : Стандарт, 2005. – 198 с.
4. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий; Под ред. Белошапки В. А. – Київ : Абсолют-В, 1998. – 352 с.
5. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: Навч. метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Є. Г. Панченко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 468 с.
6. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посібник / За ред. А. І. Кредісова. – 2-е вид., допов. – Київ : ВІРА-Р, 2002. – 550 с.
7. Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджеров. Учебник для практикующих менеджеров / под редакцией В. А. Белошапки. – Київ : Агентство «Стандарт», 2007. – 270 с.
8. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2000. – 272 с.
9. Косянчук Т. Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. / Т.Ф. Косянчук, Ю.Г. Галкіна. – Вісник Хмельницького національного університету, 2009. - № 3. – Т. 1. – С. 121-124.
10. Костирко Л. А. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия: монография / Л. А. Костирко. – Луганск : Изд-во СНУ им. В. Даля, 2004. – 240 с.
11. Турило А. М. Оцінка результативності ефективності продуктивності і збитковості підприємства : Монографія / А. М. Турило, А. А. Турило. – Кривий Ріг : Етюд-Сервіс, 2010. – 196 с.
12. Фінансове забезпечення розвитку підприємств : монографія / І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва та ін. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 343 с.

13. Швиданенко Г. О. Сучасні технології діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: Монографія / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк – Київ : КНЕ, 2002. – 257 с.
14. Хачатуров Т. С. Эффективность капитальных вложений / Т. С. Хачатуров – М. : Экономика, 1979 г. – 336 с.
15. Хейне П. Экономический образ мышления: пер. с англ. 10-го изд. / П. Хейне, П. Дж. Боуттке, Д. Л. Причитко. – М. : Вильямс, 2007. – 544 с.
16. Болюх М. А. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В.З. Бурчевський, М. І. Горбаток; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – Київ : КНЕУ, 2001. – 540 с.

Навчальне видання

РУДАЧЕНКО Ольга Олександрівна

**УПРАВЛІНСЬКА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ
У БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання
галузі знань 07 – Управління та адміністрування зі спеціальності
073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *Н. О. Волгіна*
За авторською редакцією
Комп'ютерне верстання *О. О. Рудаченко*

План 2021, поз.117Л

Підп. до друку 17.06.2022. Формат 60x84 1/16
Електронне видання. Ум.-др. арк. 7,0

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017